نموذج ترخيص

أنا الطالبة: بسم سميح عبدالفتاح محاوي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أثر البيئة التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالبة: بسم سميح عبدالفتاح محاوي

التوقيع: Balsam

التاريخ: ٢٠١٥/٠٨/١٦

أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

بلسم سميح مكاوي

المشرف

الدكتور رائد مساعدة بني ياسين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، 2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان: " أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وأجيزت بتاريخ 2015/8/2.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور رائد "محمد تيسير" مساعدة أستاذ مشارك – نظم معلومات الإدارية	– رئيسا	....
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي أستاذ – سلوك تنظيمي وموارد بشرية	– عضوا	....
الدكتور عادل يعقوب الشمايلة أستاذ مساعد – مالية عامة	– عضوا	....
الأستاذ الدكتور أكثم الصرايرة أستاذ – إدارة الأعمال جامعة الزيتونة الأردنية	– عضوا	....

إهـــــــــــــداء

إلى روح والدي الحبيب رحمه الله.

إلى والدتي أطال الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية، ومتّعني ببرها وردّ جميلها.

إلى أخي الخـــــــــــير.

إلى أخواتي، زوجي وعائلتي.

إليهم جميعاً أهدي جهدي المتواضع

شكـــــــــر وتقديـــــــــر

بعد حمد الله وشكره أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاح عملي هذا، وأخص بالذكر كلاً من:

- أستاذي الفاضل د. رائد مساعدة بني ياسين على ما قدمه لي من دعم.
- السادة أعضاء لجنة المناقشة.
- الجامعة الأردنية التي أسمهت في إنجاز هذه الدراسة.
- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية.

سائلين المولى عزوجل أن يوفقكم لما يحبه الله ويرضاه ويجعل هذا الجهد العلمـــي فـــي ميـــزان حسناتكم.

فهـــــــــرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد
بلسم سميح مكاوي

المشرف
الدكتور رائد مساعدة بني ياسين

ملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) على فاعلية المنظمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي من خلال الإرتكاز على المصادر الأولية والثانوية. ومن ثم جمع المعلومات بشكل ميداني من خلال إعداد وتطوير استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة والمكوّنة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم حسب احصاءات دائرة الموارد البشرية 1800 عضو بهدف الإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وعليه فقد تم استرجاع 326 استبيان، تم اعتماد 316 منهم، واستثناء 10 آخرين لعدم صلاحيتهم للتحليل.

أظهرت النتائج أن تبني الجامعة الأردنية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) جاء متوسطاً، وأظهرت وجود تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الثلاثة التي حددتها الدراسة، حيث احتل بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية المرتبة الأولى، يليه بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية، تلاه في المرحلة الثالثة والأخيرة بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، كما وأظهرت النتائج أن لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) أثر في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وأشارت إلى وجود علاقة طردية بينهما، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تُعزى للعامل الديمغرافي (الرتبة الأكاديمية).

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها نشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس وترسيخ فكرة مشاركة المعرفة داخل الجامعة، والعمل على خلق ثقافة داعمة ومشجعة لإنتاج المعرفة وتبادلها وتقاسمها، إضافة إلى أهمية تبني الجامعة لأساليب وبرامج الكترونية حديثة تساهم في عملية تسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات في الجامعة والعمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والدوائر والوحدات الإدارية والإستفادة منها، مع ضرورة تعيين مدراء يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تقتضي مواجهة التحديات والتطورات والتقلبات السريعة والمتلاحقة إضافة إلى المنافسة الحادة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات. حيث تعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى التقاط وجمع المعلومات القيّمة واستخدامها في مختلف النشاطات والعمليات. إذ بدأت الحكومات الغربية حديثاً تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات والمؤسسات التي لديها مستوى متميز ومتفوق في المعرفة أي كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار ظهر مفهوم إدارة المعرفة الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة بين أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها، وتكمن أهميتها من خلال تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات غير الهامة والتي تعيق عمليات الانجاز في العمل (الزعبي والزيدي،2012). وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها وتحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة. وكذلك فإن ربط إدارة المعرفة بفاعلية المنظمات (وبكفاءة أدائها) هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال (بوعشة ومنصور،2012). وبناءاً على ما سبق، فقد كان هذا الدافع الرئيسي الذي جذب الباحثة للتعرف على دور ادارة المعرفة وبنيتها التحتية في فاعلية المنظمة، من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه العالم تحولات هامة وتطورات سريعة على جميع الأصعدة التقنية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية كانت سبباً في ظهور مفاهيم جديدة كالعولمة التي تعتبر ذات أهمية اقتضتها التطورات في ميادين الاتصال والنقل، والذي ساهم في إزالة العوائق أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال ونظم المعلوماتية التي شهدت تطوراً كبيراً مؤخراً حيث كانت تمهيداً لانطلاق ثورة إدارة المعرفة، التي نالت اهتمام المختصين حيث ألزمت الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، واستقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة هذه الثورة الإدارية الجديدة أو كما تسمى إدارة المعرفة (بوعشة ومنصور،2012). وتعد هذه الأخيرة توجهاً إدارياً حديثاً وحتمياً تتطلب من المنظمات المعاصرة تطبيق إدارة المعرفة والتكنولوجيا بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية بعوائد أفضل وتكاليف أقل في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات نظراً لما تقدمه من قيم معرفية. إلا أن الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة ودورها في المجتمع. هذا وتكمن مشكلة الدراسة الرئيسة في عدم الإلمام الكافي بأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة واكتفاء العديد من الدراسات والأبحاث بدراسة عمليات إدارة المعرفة المختلفة على أداء المنظمات، كما أن هنالك ضعف في إدراك طبيعة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية (الزبون والشيخ،2015) وهذا ما تحاول هذه الدراسة معالجته من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟ ويشتق منه الأسئلة الفرعية الاتية:

- هل تؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟
- هل تؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟

- هل تؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الاكاديمية، والخبرة)؟ ويشتق منه الأسئلة الفرعية الاتية:

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الجنس؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير العمر؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الخبرة؟

1.3 أهمّية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية من خلال تطرقها لموضوع حيوي يساعد الجامعة الأردنية على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة، فمن خلال البنية التحتية لإدارة المعرفة تستطيع الجامعة التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر، وتتمكن من خزنها واسترجاعها وعرضها وتبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد المفيد منها لقيادة الجامعة وأفرادها ومصالحها المختلفة، وتساعد على تنمية القدرات الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى ذلك، تبرز هذا الدراسة طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) في زيادة فاعلية الجامعة الأردنية. كما وتكتسب أهميتها من خلال صلتها بموضوع تكنولوجيا المعلومات، وهو محور تطوير العملية الإدارية في ظروف الانفتاح والمنافسة والعولمة. إضافة الى أنها تكتسب أهميتها النظرية من خلال الإطلاع على مصادر أولية وثانوية حول عوامل البنية التحتية لإدارة المعرفة المؤثرة على فاعلية الجامعة وبالتالي إثراء المعرفة العلمية في مجال البنية التحتية وإدارة المعرفة، حيث تأمل الباحثة أن يستفيد منها عدة أطراف كإدارة الجامعات وأصحاب القرار، الأكاديميون والمهتمون في الإدارة كمصدر للمعرفة، كما أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تطبق هذا الموضوع على الجامعة الأردنية حسب علم الباحثة.

وتكتسب المعرفة أهمية واضحة في الجامعات، حيث تلعب دوراً أساسياً في نجاحها وتحويلها إلى الإقتصاد المعرفي والذي بدوره يدعمها ويساعدها في تحقيق الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية والاستمرارية، وهذا يعني أن الجامعات هي الأكثر حاجة بين المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة، ورغم هذا لم تعد المعرفة غاية الجامعة فحسب، بل هدفها يصل إلى تنامي المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع (العبداللات،2014). وتعد الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تحسُّساً لمتطلبات التقدم والتطور حيث تتبنى تقنيات واستراتيجيات معرفية تؤدي دوراً هاماً في زيادة فاعليتها وتطوير مناهجها ودعم الأبحاث العلمية والخدمات الإدارية والأكاديمية المقدَّمة من قبلها، كما وتحسِّن في عملية اتخاذها للقرارات وزيادة نموها وخفضها للتكاليف من خلال التخلص من الإجراءات غير الهامة والتي تعيق عمليات الإنجاز في العمل (حرب،2013).

ويرى (الزطمة،2011) ونخبة أخرى من الباحثين والمفكرين أن الأدوار الأساسية للمنظمات التعليمية تتمثل في ثلاثة جوانب أهمها:

- التعليم بالدرجة الأولى لتهيئة القوى البشرية.
- البحث العلمي.
- خدمة المجتمع.

وهذه الوظائف تناط في حجمها الأكبر بأعضاء هيئة التدريس كونهم ثروة الجامعات ويمثلون حجر الأساس في مسيرة الطالب الجامعية، إذ لا بد من توفر أعضاء هيئة تدريس لقيام أي مؤسسة تعليمية، حتى تتمكن من أدائها لوظائفها وتحقيق أهدافها المنشودة بتميُّز وجودة، حيث أن الموارد التكنولوجية والمادية لا وجود لها ولا يمكن استثمارها دون وجود الإنسان، لذا استهدفت دراستنا هذه آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، حيث أنهم جوهر وأساس تقدم الجامعة واستمرارها، وكان الهدف من اختيار الجامعة الأردنية كونها أول جامعة تم إنشاؤها في المملكة الأردنية الهاشمية في عام 1962، حيث تم إصدار إرادة ملكية بإنشاء الجامعة، وكان أول برنامج ماجستير في الجامعة في عام 69/68 بمجال الإدارة والتوجيه التربوي، ويبلغ عدد طلبتها حالياً ما يفوق ال 45 ألف طالب وطالبة، ويصل عدد أعضاء هيئة التدريس قرابة 1800 مدرس (دائرة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية).

ونظراً للأهمية البالغة التي توليها الجامعة الأردنية للاقتصاد المعرفي، فقد حضر رئيس الجامعة الأردنية الأستاذ الدكتور إخليف الطراونة مؤتمر المعرفة الأول في دبي والذي أقيم تحت رعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي من 7 – 9 ديسمبر 2014 في فندق جراند حياة دبي، هذا وتأتي مشاركة الجامعة الأردنية في المؤتمر ليعكس الدور الهام الذي تلعبه المعرفة اليوم، فقد أصبحت العمود الفقري لتطور اقتصادي مستدام وركيزة التقدم والنماء الاجتماعي وهي حجر الزاوية لازدهار ورخاء الشعوب. هذا وتضمن المؤتمر مجموعة من الجلسات وورش العمل التي تناقش مختلف جوانب نشر ونقل المعرفة على يد خبراء ومتخصصين من رواد المعرفة حول العالم. وتأتي

مشاركة الجامعة الأردنية بمثل هذا المؤتمر والذي تنظمه مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى التشجيع على بذل المزيد من الجهود والمبادرات والبرامج في مجال نشر ونقل وتوطين المعرفة حول العالم كسبيل للتنمية المستدامة في الأردن. كما وتساهم المشاركة في رصد عملي لواقع المعرفة في المجتمعات العربية للمساعدة في رسم خطط وسياسات التنمية والتطوير بطريقة منهجية. وساهمت مشاركة الجامعة الأردنية في المؤتمر بتسليط الضوء على حال وتحديات واستراتيجيات الإندماج الناجع للشباب الأردني في نقل وتوطين المعرفة على الصعيد الوطني ومناقشة عناصر تمكينهم وتفعيل مشاركتهم في توظيف المعرفة في التنمية الانسانية المستدامة.

1.4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة.
2. التعرف على مدى تأثير البنية التحتية لادارة المعرفة على فاعلية المنظمة.
3. التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الاكاديمية، والخبرة) في تبنّي البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية العاملين كأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.
4. تقديم التوصيات العملية استناداً على نتائج هذه الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها رفع مستوى تطبيق ادارة المعرفة.

1.5 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحد البشري: اقتصرت على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية.

الحد المكاني: اقتصرت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ضمن عينة الدراسة.

الحد الزماني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2014-2015.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات

يشتمل هذا الفصل على أربعة مباحث يُعرض من خلالها الموضوعات النظرية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الأساسية، وهم: المعرفة، إدارة المعرفة، فاعلية المنظمة والعاملين وأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: يتناول مفهوم المعرفة، حيث يناقش هذا الجزء مفهوم المعرفة لغة واصطلاحاً، ونظراً لارتباطه الوثيق مع مصطلحي البيانات والمعلومات فإنه يناقش ويفرِّق بين كل منهما على حدا، كما ويتطرَّق لأنواع المعرفة وأهميتها.

المبحث الثاني: يناقش مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، أهدافها، عملياتها ومتطلباتها ويوضح مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة وما تعنيه كل من البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية، والبنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية.

المبحث الثالث: يتضمن جزئين:

الجزء الأول: يتناول عرضًا لموضوع فاعلية المنظمة ومداخل قياس الفاعلية والعوامل المؤثرة بها.

الجزء الثاني: يتطرَّق لمفهوم فاعلية العاملين وإمكانية تحسينها.

المبحث الرابع: يعرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة.

2.1 المبحث الأول: المعرفة

2.1.1 مقدمة:

يعتمد نجاح المنظمات على قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، ونتيجة للتطور التكنولوجي الكبير والانفتاح على الأسواق العالمية وتزايد حدة المنافسة، وفي ظل هذه الثورات كان لا بد من تضاعف حجم المعرفة والتي لا بد وأن تحظى بالاهتمام خاصة بعد أن يسرت الثورات السبل لتبادل المعرفة وتشاركها.

2.1.2 البيانات، المعلومات والمعرفة:

نظراً للارتباط الوثيق والتداخل الكبير بين مصطلح المعرفة ومصطلحي البيانات والمعلومات إلا أنه لا بد من التمييز بينهما، حيث أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، وكما يرى (Stewart,1970) الوارد في (حريم والخشالي، 2006) أن التعريف العملي لمفهوم المعرفة يوضح ماهية الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة.

البيانات Data :

مجموعة من الحقائق المجردة غير المنظمة، تُعنى بأحداث معينة والتي تعتبر المادة الخام أو الأولية للمعلومات ومن أمثلتها : الاسم، العمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة وأحياناً تكون على شكل رسومات، أشكال وغيرها.

المعلومات Information :

مجموعة من البيانات المنظمة التي تمت معالجتها، بحيث أصبحت ذات معنى ومرتبطة بموضوع معين بحيث لا تحمل بين طياتها أي نوع من الغموض.

المعرفة Knowledge:

تعاظم دور المعرفة في تطور وتألّق منظمات الأعمال مؤخراً، وعليه تزايد الإعتراف بالمعرفة باعتبارها استراتيجية ضرورية للمنظمات حيث تعتبر المعرفة قوة هائلة للفرد، وما يساهم في زيادة قوتها هو مدى مشاركتها وتقاسمها بين أفراد المنظمة للمساهمة في تطورها وزيادة حدة

المنافسة بالأسواق وسرعة الاكتشافات الجديدة وتحسين الإبداع والإبتكار داخل المنظمة. وهذا يعني أن المعرفة تبدأ على هيئة بيانات خام غير منظمة كالأرقام والحقائق، وحال ترتيبها وتنظيمها وفق إطار معين فإنها تتحول إلى معلومات، حيث تصبح جاهزة للاستخدام، ومنذ البدء بتداولها وتبادلها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وقواعد البيانات وعند ارتباطها بأحكام وقرارات تتضمن خبرة العاملين بالمنظمة، فإنه يطلق عليها مصطلح "المعرفة".

2.1.3 مفهوم المعرفة:

تعددت تعريفات مفهوم المعرفة ولغاية اللحظة لم يتوصل الباحثين لتعريف دقيق وموحد.

مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحا):

مفهوم المعرفة لغة:

الأصل في كلمة "معرفة" مشتقة من الفعل الثلاثي (عَرَفَ)، ومعرفة الشيء تعني إدراكه بحاسة من الحواس.

مفهوم المعرفة اصطلاحاً:

يرى Leonard (as cited in Uriarte, 2008) أن المعرفة عبارة عن معلومات ذات صلة وقابلية للتنفيذ، وعلى الأقل تستند جزئياً على الخبرة، وينظر (Uriarte, 2008) لها على أنها منتج المنظمة والتفكير المنهجي، والتي يتم تطبيقها على البيانات والمعلومات.

وهناك من يرى بأن المعرفة هي " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الإبتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان " (المغربي، 2002) الوارد في (الزطمة، 2011)، أما (السكري، 1999) الوارد في (صويص وآخرون، 2011) فيرى أن المعرفة مجموعة القضايا والأفكار والتصورات والمفاهيم التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بما يتضمنه من ظواهر وموجودات وحركات مختلفة.

أما (بوعشة ومنصور،2012) فيروا أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل والأفضل للبيانات والمعلومات من خلال توظيف مهارات الأفراد وأفكارهم وقدراتهم ورغباتهم، ويرى (حرب،2013) أن المعرفة ما هي إلا معلومات معالجة تتوافر لدى المنظمة وأفرادها، للتمكن من الإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، واستجابة لمتطلبات التغيير التي تطرأ عليها.

أما (حمدان، 2013) فيرى أن المعرفة على أنها مجوعة المعلومات والأفكار والآراء التي تولدت للفرد بشكل غريزي أو عن طريق اطلاعه وقراءته لمختلف المعارف والعلوم بشتى المجالات.

وعرفها قاموس أكسفورد على أنها " المهارات والخبرات المكتسبة من التجربة و/أوالتعليم و/أو الخبرة التي تم اكتسابها من الواقع، القراءة أو المناقشة ".

وعرفها بعض الباحثين مثل (العلي، 2006) و(الملكاوي، 2007) الوارد في (حمدان، 2013) على أنها مزيج من المهارات والخبرات التي ظهرت لدى الفرد من خلال الأعمال والوظائف التي قام بممارستها، كما وعرّفها (Mageswari et al., 2015) على أنها المورد الذي يعرف بـــ "العامل الحاسم لإدارة الأعمال" والذي بدوره يمنح المنظمات ميزة تنافسية دائمة.

2.1.4 أنواع المعرفة:

تصنف المعرفة إلى أصناف رئيسية أهمها (حمدان، 2013):

1. المعرفة الضمنية أو المختزنة (Tacit Knowledge): وهي المعرفة المخفية، والتي تشير إلى مجموعة المهارات المكتسبة والخبرات المتراكمة في عقول وسلوك الأفراد، حيث يعتبر من الصعب الوصول لهذا النوع من المعرفة كونها مختزنة في عقل الفرد ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل تنتقل بعمليات التفاعل الاجتماعي، ولا يمكن استثمار هذا النوع من المعرفة إلا من خلال تحويلها إلى معرفة صريحة.

2. المعرفة الصريحة أو البيّنة (Explicit Knowledge): هي المعرفة التي تتصف بإمكانية مشاركتها وتبادلها بين الأفراد، إضافة إلى سهولة الوصول إليها وتخزينها ونقلها واسترجاعها، كما وتسمح للتكنولوجيا تناقلها وتحويلها، والتي تشمل البيانات والمعلومات المتعلقة بالإجراءات والسياسات والبرامج المختلفة.

3. المعرفة التصريحية (Declarative Knowledge): هي المعرفة التي تشير إلى الحقائق التي تتضمن عمليات وقضايا، وإلى الأشياء الملموسة كالأشخاص والأشياء وغيرها.

4. المعرفة الإجرائية (Procedural Knowledge): وهي المعرفة المتعلقة بكيفية إنجاز المهام والأنشطة ويُطلق عليها مُسمّى "معرفة الكيف".

2.1.5 أهمية المعرفة:

تتلخص أهمية المعرفة في كونها محرك قوي للنمو الاقتصادي عبر زيادة الانتاجية، وفي الدور الذي تلعبه في تحوّل المنظمة إلى الاقتصاد الحديث المعتمد على المعرفة، والذي يعرف بمصطلح "اقتصاد المعرفة" (الشيخ، 2012).

ويمكن أن نجمل أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات من خلال إسهامها في مرونة المنظمات من خلال اعتمادها أشكال معينة للتنسيق والتصميم حيث تكون أكثر مرونة، وتشجيع الإبداع والإبتكار وسرعة الاكتشافات الجديدة، وتحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية، حيث تعتبر عنصر أساسي لخلق وإدامة الميزة التنافسية، والمصدر الأساسي لخلق الثروات. كما وتسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمع معرفي يتكيف مع التغير السريع في البيئة، حيث أن تنافسية المنظمات تتطلب تراكم المعرفة ونقلها السريع في إنتاج السلع والخدمات، إضافة إلى إتاحة الفرصة للمنظمة للاستفادة من المعرفة كسلعة من خلال إمكانية المتاجرة بها والإستفادة منها، أما بالنسبة للأفراد فالمعرفة تقوم بارشاد المدراء لكيفية إدارة منظماتهم، حيث تساهم بتوجيههم نحو قرار اختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، كما وتساعد الموظفين على القيام بإنجاز أعمالهم بأفضل صورة ممكنة وحل المشاكل التي قد تواجههم. أما بالنسبة للمجتمع فإن قياس مستوى تميز أي مجتمع يحدَّد من خلال تميُّز نشاطاته المعرفية المتمثلة في توليد المعرفة من خلال البحث والتطوير، ونشرها وتوظيفها والتعامل معها في حل مشاكل وقضايا المجتمع والإستفادة منها في الإرتقاء بالفرد وإمكاناته المعرفية والإجتماعية، ومن خلال تقديم أحدث الخدمات والمنتجات، كما ويعتبر بناء مجتمع معرفي من أهم أولويات وخطط دول العالم للمستقبل، ويرتبط تطلُّع أي مجتمع إلى التميُّز، بالإهتمام بمؤسسات التعليم العالي حيث أنها تقوم بتنفيذ نشاطات تتضمن إنتاج ونشر المعرفة وتوظيفها بصورة فعَّالة.

وتبقى المعرفة المحدِّد الأساسي لكينونة الإنسان ووجوده الإجتماعي والنفسي واستمرارية المنظمات، إذ تنتهي المنظمات بتعذر حصولها على المعرفة اللازمة لبقائها وعملية تجديدها للمعرفة الخاصة بها (العبداللات، 2014).

2.2 المبحث الثاني
إدارة المعرفة

2.2.1 مقدمة:

تعد إدارة المعرفة من التطورات الفكرية الحديثة التي يُلقى عليها الضوء من قبل المنظمات باعتبارها عنصراً أساسياً لتمييز المنظمة الناجحة من غيرها من المنظمات، ومن خلال الأهداف الساعية لتحقيقها، حيث يكمن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة بتوفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى أسلوب عملي يتماشى وأهداف المنظمة ليتم تحقيقها بكفاءة وفاعلية (الزبون والشيخ، 2015).

تشمل إدارة المعرفة تعريف وتحليل الأصول المعرفية المتواجدة، والعمليات ذات الصلة بهذه الأصول، والتخطيط التابع والتحكم بالأعمال لتطوير العمليات بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن إدارة المعرفة لا ترتبط فقط بإدارة الأصول المعرفية، بل تتعدى ذلك لتشمل العمليات التي تجري على الأصول، وتشمل هذه العمليات: حفظ، تطوير، استخدام المعرفة ومشاركتها، وتتضمن الأصول المعرفية المعرفة المتعلقة بالأسواق والتكنولوجيا والمنظمات التي تحتاجها، بحيث تؤدي إلى تقدم وتطور في أعمال المنظمة، ما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الأرباح وخلق قيمة مضافة للمنظمة (Hajir,2015).

وتكافح المنظمات حالياً من أجل التماشي مع التغيير المستمر في بيئاتهم لذا تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع ذات الأولوية في زمننا هذا، حيث أنها وسيلة وأداة لفهم مهام المنظمة والسبيل الأول لاستمرار وبقاء المنظمات، ويعرِّف العديد من المفكرين المعرفة على أنها القوة؛ أي أن المنظمة تعيش على المعرفة وتنتهي حين يتعذر حصولها على المعرفة اللازمة لاستمراريتها وعملية تجديدها للمعرفة الخاصة بها.

2.2.2 مفهوم إدارة المعرفة:

تعددت وتنوعت تعريفات إدارة المعرفة حيث يروا (حريم والخشالي ،2006) بأنها عملية القيام بالنشاطات المعنية باكتشاف أو بناء المعرفة والمحافظة عليها و تشاركها وتطبيقها، من أ جل تعزيز تأثيرها على تحقيق الأهداف بطريقة تضمن خفض التكاليف. وعليه تعتمد إدارة المعرفـــــــة على أربع عمليات؛ وهي :عملية اكتشاف المعرفة، والمحافظة عليها، وتشاركها، وتطبيقها، وقد عرفها (الزطمة، 2011) على أنها عملية ديناميكية مستمرة تشمل عدة أنشطة وممارسات هادفة لتحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتسهيل عملية استرجاعها، مما يؤثر إيجاباً في رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيُّف مع متطلبات التغيير السريع والمستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة، وعرفها (راتب صويص وآخرون، 2011) بأنها جميع العمليات التي تساعد مجموعة الاتصالات الأردنية على اكتساب المعرفة، تطويرها، تنظيمها، تطبيقها، نقلها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

أما (كريمين وآخرون، 2012) فقد عرفوها بأنها مجموعة الممارسات الإدارية التي تساعد الجامعات الأردنية على تحسين الفاعلية والكفاءة فيها، واستخدام المعرفة لحل مشكلة ما أو معالجتها، وتقاس إجرائياً من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية واللوجستية للمعرفة، الهيكل التنظيمي للمعرفة، وعرفها (الحنيطي، 2013) بأنها: "جهد جماعي منسّق ومخطَّط له، يهدف إلى استثمار وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة من خلال الحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة وتصنيفها بما يتناسب واحتياجات العاملين ومن ثم حفظها ونشرها وتشاركها وتطويرها وتطبيقها، بما يضمن تحقيقها لأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"، أمـــــا (حرب، 2013) فقد عرفها على أنها منظومة من العمليات الإدارية والأنشطة التي تسعى لتحقيق التفاعل ما بين الباحثين التربويين والمتخصصين في مجال التعليم، بما يتضمن استخلاص وتوثيق ونشر المعرفة ليتم تشاركها بيسر وسهولة بالإستعانة بالتقنيات الحديثة، سعياً لزيادة فاعلية وكفاءة البحوث التربوية.

وعرفها (الشيخي، 2014) على أنها مجموعة الخطوات التي تقوم بها منظمة ما، والمكونة من متطلبات المعرفة من الاحتياجات المعرفية التي تتكون من البيانات والمعلومات، المعرفة الصريحة والضمنية، وتوفر البنية التحتية والتكنولوجية إضافة إلى رأس المال البشري، ومن الوعي المعرفي المكوّن من التخطيط والتنفيذ، وتوفّر آمن للمعلومات، كما وتعرَّف إدارة المعرفة على أنها عمليات تشخيص وتوليد وتخزين وتقاسم المعرفة بالطرق الرسمية من خلال السجلات والوثائق وشبكة الإتصالات الإلكترونية لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة (النجار، 2013). إضافة إلى ذلك فقد تم تعريفها من قبل(APQC) American Productivity & Quality Center الوارد في (Hajir,2015) على أنها نقل المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، والتي تساعد الأفراد في مشاركة المعلومات والإرتقاء بالمنظمة وتحسين فاعليتها وتبنّي الأساليب الحديثة التي تنمّي قدرات الأفراد على الإبداع والإبتكار.

بناءاً على ما سبق إرتأت الباحثة إلى تعريف إدارة المعرفة على أنها:

إدارة المنظمة نحو التجديد المستمر للمعرفة التنظيمية، بما يضمن التركيز على نشر المعرفة والعمل الجماعي، حيث يتم من خلالها توفير الأصول الفكرية ذات القيمة، عبر مراحل عدة وهي: إيجاد وتنظيم وتقديم المعلومات بطريقة يُحسِن الموظف فهمها والإستفادة منها وبالتالي تحقيق رؤيا المنظمة وأهدافها.

2.2.3 أهمية إدارة المعرفة :

تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة، حيث تعد عملية أساسية في حياة المنظمات واستمراريتها على المدى الطويل، وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها ليس من المعرفة فحسب بل من خلال ما تشكله من قيمة إضافية، تظهر في المخرجات والخدمات المقدمة وما تقوم به من تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة أو ما يعرف باقتصاد المعرفة (البلوي، 2014)، حيث تكمن أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة في :

- قدرتها على تحريك الأساس الفعلي لكيفية إيجاد المنظمة، وتقدمها، وتطورها، وإعادة تشكيلها مرة أخرى من خلال رأس المال الفكري وتعزيز روح التنافس.
- تمكنها من عملية الترشيد الإداري لكيفية إدارة المنظمات عن طريق مراكز للعمل والإنتاج والتفاعل بإدخال تقنيات حديثة، حيث تعتبر إدارة المعرفة جوهر الإبداع، من خلال توفيرها لإمكانات وقدرات واسعة في تقنية المعلومات.
- إسهامها في مرونة المنظمات، حيث تدفعها للتنسيق، وإعادة تنظيم الهيكلة وتشكيل الكفاءات الحيوية.
- محاولتها لإستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمؤسسة.
- إسهامها في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية، حيث تحدث تغيير جذري واضح للتأقلم مع التغير والتطور السريع.
- إسهامها في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، ومواكبة كل ما هو جديد.
- تخفيض التكاليف، حيث أن مبادرات إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في التكنولوجيا، والموارد البشرية، والموارد الأخرى.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وبالتالي إنجاز الأعمال بطريقة أفضل وأسرع.
- إسهامها في سرعة حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

أما بالنسبة للأفراد فإدارة المعرفة تساعد على:

- ازدياد معرفة العاملين فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة لعملهم.
- ازدياد رغبة العاملين في البحث عن أساليب جديدة للعمل بطريقة أكثر براعة وجدية.
- تخفيض زمن الوقت الذي قد يستغرقه العاملون للحصول على المعارف الجديدة اللازمة لعمله.
- سعيها لتقديم حلول للمشكلات التي تواجه الأفراد والجماعات (من قضايا استقطاب وإنتاج المعرفة وغيرها).

2.2.4 أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين الخدمات المقدمة وتبسيط العمليات من خلال تبنِّي أفكار إبداعية ضمن بيئة تفاعلية تسعى إلى إرضاء العملاء والإرتقاء بالعمل، ومن خلال هذا تحدد أهدافها بقدرتها على تنظيم المعرفة في قاعدة بيانات، لتسهيل عملية وصول الموظفين إليها واستخدامها والتشارك بها، وجذب رأس مال فكري أكبر للإستعانة به في حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة أو الأفراد في المنظمة، كما وتهدف إلى التركيز على الجوانب الإجتماعية والثقافية لإدارة المعرفة وخلق بيئة عمل تشجع العاملين في المنظمة على استخدام مبادئ إدارة المعرفة وتوعيتهم لمعنى إدارة وتطوير المعرفة وأهمية نشرها بين العاملين وتحويلها من معرفة كامنة في عقول ملاكها إلى معرفة ظاهرة ليتم الإستفادة منها (الشيخي،2014)، كما وتهتم بتحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، إضافة إلى أنها تسعى إلى تخفيض التكاليف، من خلال التخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية، وإلى تطوير المنظمة بأسرع طريقة ممكنة، للتمكن من مواكبة التغير السريع الذي يطرأ في البيئة المحيطة بالمنظمة، كما وتهتم بإيجاد مسؤولين قادرين على بناء وتطبيق مبادئ وأسس إدارة المعرفة.

كما وتعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد، حيث تُسهم بتغيير السلوك نحو الأفضل، وتمكّن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من المواقف والقضايا وإعطاءهم الصلاحيات لإتخاذ

القرارات بفاعلية وكفاءة وتحدّد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة، كما وتوضِّح طريقة استثمار المعرفة المتاحة وكيفية توظيفها بطريقة تعود بالنفع على المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة لها دور عظيم في تحسين التوافق ما بين الأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة والاستراتيجيات التنظيمية.

2.2.5 عمليات إدارة المعرفة:

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لمجموعة من العمليات التي تقدم المفتــاح الذي يساعـــــد في فهم إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها على أتَم وجه داخل المنظـــمة. ويؤكِّد عدة باحثين في حقل إدارة المعرفـــة، أن المعرفة المشتقة من المعلومات لا تُدلي بشيئ دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكّن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتنظيمها وتحويلها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها عند الحاجة إليها بهدف تطبيقها أو إعادة إستخدامها، وعلى إدارة المنظمة أن تتبناها تبعــاً للعوامل الإبداعية والإدراكيـــــة التي ينبغي لمدراء ورؤساء المعرفة التمتع بها، ويمكن توضيحها كالتالي: (البطاينة والمشاقبة، 2010) الوارد في (الشيخ، 2012).

1. تكوين وتوليد المعرفة Conversion-Oriented Processes:

جزء من إدارة المعرفة التنظيمية، وهي عبارة عن عمليات تطوير تدعم اقتناء المعرفة من مصادرها المختلفة سواء أكانت معرفة صريحة أو ضمنية، وتشمل وسيلتين لجمع المعرفة:

أولها: بحث واقتناء معرفة جديدة.

ثانيها: خلق معرفة جديدة من معرفة موجودة من خلال الدمج بين الأفراد وبين شركاء العمل الواحد.

2. خزن وتنظيم المعرفة Storage-Oriented Processes: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سُبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة والمستودع للمنظمة.

3. توزيع المعرفة Distribution-Oriented Processes: يدخل في إطار هذا المصطلح كل العمليات المتعلقة بمفاهيم التبادل والنشر ومشاركة المعرفة. فنشر المعرفة داخل

المنظمة يعد امراً حيوياً، وله شروط وفقاً لما حدده باداركو الوارد في (الزيادات،2008) وهي:

- وجود وسيلة لنقل وتوزيع المعرفة.
- وجود حافز للوسيلة لتوزيع المعرفة.
- إدراك الوسيلة وتفهمها للمعرفة ومدى قدرتها على نقلها.
- إزالة جميع المعوّقات التي قد تقف عائقاً أمام توزيع ونقل المعرفة.

4. تطبيق المعرفة Application-Oriented Processes: وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في المكان المناسب والوقت المناسب، واستثمار فرصة وجودها في المنظمة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات والعوائق التي قد تواجه المنظمة، وأن يستهدف هذا التطبيق تحقيق رؤيا وغايات المنظمة، فنجاح المنظمة لا يعتمد على إقتناء المعرفة فحسب بل التأكد من استخدامها وتوظيفها بأفضل طريقة ممكنة.
5. حماية المعرفة Security-Oriented Processes: وهي مصممة لحماية المعرفة من السرقة أو الاستخدام غير القانوني أو غير المناسب، وتعتبر عملية مهمة بالرغم من صعوبة ضمان الحماية الكاملة (Gold, et al, 2001).

2.2.6 متطلبات إدارة المعرفة:

أوضح العبداللات (2014) أن إدارة المعرفة تتطلب أساسيات أهمها:

- توفير البنية التحتية التكنولوجية والتي تعد من الأمر الواجب توافرها لتوفير المعرفة من بيانات ومعلومات والتي تتطلب التخزين وإعادة الاستخدام عند الحاجة من خلال شبكة المعلومات العالمية والحواسيب والبرمجيات، حيث أن دعم نظام تكنولوجيا المعلومات يساهم في توفير المعرفة وبالتالي يساعد على إدارة المعرفة بما يضمن تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

- توفر الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم متطلبات المعرفة، حيث يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيقها لأهدافها.
- الهيكل التنظيمي وهو أحد أهم المقوّمات الأساسية لنجاح أي عمل، بما يتضمن من حرية في العمل وإطلاق العنان للإبداعات الكامنة لدى الفرد.
- العامل الثقافي والذي يعني مدى مشاركة القيم والمعتقدات والأفكار التي تشكل المنظمة وتؤثر في سلوكها وأعمالها، ويعتبر نظام يسهّل عملية تقاسم وتشارك المعرفة والخبرات، حيث يدعم ويروّج لاستخدام التكنولوجيا والتي بحد ذاتها تساهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وعليه فلا بد لجميع المنظمات أن تخلق ثقافة داعمة للمعرفة، لما لها من أثر كبير في تقدُّم المنظمة.
- الإلتزام المعرفي والذي يعني مدى التزام الإدارة بتحفيز ودعم الجهود المبذولة تجاه المعرفة عامة وتشجيع التواصل وكافة النشاطات والسلوكيات المؤدية إلى المعرفة، حيث أن التواصل التنظيمي عامل حيوي وحاسم في نقل المعرفة، والذي يؤثر إيجاباً في عمليات جمع المعرفة.

2.2.7 البنية التحتية لإدارة المعرفة:

ركّز (Gold, et al, 2001) على نموذج إدارة المعرفة الفعَّال المتناول من قِبَل منظور القدرات التنظيمية والذي يؤكد على أن البنية التحتية لإدارة المعرفة ماهي إلا مفهوم يصوِّر الأساس لإدارة المعرفة على المدى البعيد، والتي تشمل التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة التنظيمية، المعرفة المشتركة، والبيئة المادية، إضافة إلى عمليات المعرفة التي تشمل الاستحواذ، التحويل، التطبيق، والحماية.

2.2.7.1 البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية:

تتطلب جميع نظم إدارة المعرفة مستوى معين من التكنولوجيا ودعم البنية التحتية لتكون فعّالة، ويمكن لإدارة المعرفة أن تُنَفَّذ عند توفُّر المعلومات المناسبة وتكنولوجيا الإتصالات. وهناك حاجة ماسَّة إلى بنية تحتية تكنولوجية من أجل إنشاء وتوليد وتنظيم وتبادل وتطبيق أفضل للمعرفة.

وهذه البنية التحتية الأساسية يمكن أن تشمل برنامج التصفح Browsers، شبكة المعلومات، مخازن البرمجيات والإنترنت، حيث وتنتشر بين الشركات الدولية عالأغلب، وعليه يتم التواصل والتعاون والتشارك بالمعرفة من خلال وسائل مُجدية، تربط بين فروع الشركة الواحدة رغم بُعد المسافات، ويعتقد Malhotra الوارد في (شيشون،2011)، أن إدارة المعرفة من المنظور التكنولوجي هي عبارة عن "تجسيد العمليات التنظيمية التي تتناول إمكانية مزج تقنيات المعلومات من خلال معالجة المعلومات والبيانات وقابلية إبتكار وإبداع الأفراد".

وأكد العديد من المفكرين على التأثير الهائل لتكنولوجيا المعلومات على العمليات التربوية على جميع الأصعدة، ومساهمتها الواضحة في تحسين التعليم والتعلم وتنمية الموارد البشرية للعيش في بيئة التنافس العالمي (زيد،2012). كما يؤكد العديد من الباحثين والمحلّلين أن البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية هي الأكثر أهمية في مجال إدارة المعرفة، إلا أن البعض الآخر يرى أن التركيز الكبير على التكنولوجيا وإهمال البنى التحتية الأخرى قد يؤدي إلى تراجع الإدارة أو فشلها، حيث أن المهم لنجاح إدارة المعرفة يعتمد على عوامل كثيرة أهمها الأفراد والثقافة.

2.2.7.2 البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية:

الأفراد هم حملة المعرفة الضمنية، وتقاسم وتشارك هذا النوع من المعرفة هو ما يؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة، لهذا السبب، فإن بناء إحساس بين الموظفين يشعرهم بضرورة تكوين روابط قوية فيما بينهم لتحسين التواصل والتعاون سينال اهتمام المنظمة، وعليه فإن عمليات إدارة المعرفة لأي منظمة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط العمليات والعوامل المادية المؤثرة في إدارة المعرفة، بل لا بد وأن تهتم بالأفراد الذين هم سبب إنشاء هذه المعرفة، وهذا ما يعرف ب "الأفراد والثقافة".

لقد ازداد الاهتمام مؤخراً في البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية لعدة أسباب أهمها (عبابنة وحتاملة،2013):

1. تلعب دوراً أساسياً في تحديد كفاءة المنظمة والذي يؤثر في كفاءة وأهمية القرارات الإدارية المتّخذة.
2. زيادة الوعي لأهمية البنية التحتية الثقافية، وأثرها في الإدارة الفعالة ومدى مساهمتها في زيادة التنافسية، وتحقيق الرؤى التنظيمية.
3. الاقتصاديات والظروف المتغيرة.
4. لكل شيء دورة حياة، فلا بد من حفظ المعرفة بطريقة تضمن الإستفادة منها عند الحاجة وعدم هدرها وضياعها بوفاة أو ترك الفرد لعمله.

ومما سبق يتضح لنا، أن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب من القيم الثقافية السائدة أن تكون ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في إدارة المعرفة والتعلم، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجّعة للعمل الجماعي وروح الفريق الواحد في العمل، وعليه يتم تبادل الأفكار وتشاركها ومساعدة الآخرين، وأن تكون القدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تهتم بتبني وتطبيق إدارة المعرفة، كما يتضح لنا أن نجاح برامج إدارة المعرفة يتوقف على عدة عوامل من أبرزها وأهمها تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل وتقاسم المعرفة.

2.2.7.3 البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية:

تعتمد إدارة المعرفة إلى حد كبير على الهيكل التنظيمي، لذا نال اهتمام الباحثين والمفكرين ولا يزال يشغل مساحة هامة في الفكر التنظيمي والإداري، حيث يعد وسيلة حيوية لإنجاز أعمال المنظمات وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، لكونه عامل رئيسي يؤثر في العديد من الجوانب التنظيمية لأي منظمة. وتكمن أهمية البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية في كونها الداعمة والمساندة لبناء وإدارة المعرفة التنظيمية، حيث تؤثر فيها من خلال موائمتها للثقافة التنظيمية الداعمة لبناء إدارة المعرفة، والتي بدورها تشجع وتحث على العمل الجماعي والتفاعل والتواصل بين الأفراد والوحدات، وعلى توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة والمشاركة، وتعتبر الهياكل الأفقية واللامركزية التي تتسم بالمرونة هي الأكثر ملاءمة (حريم والخشالي،2006).

كما يمكن للهياكل التنظيمية أن تسهّل عمليات إدارة المعرفة من خلال مجتمعات الممارسة، والتي تعني مجموعة العضوية والتنظيم الذاتي للأفراد الموزعة جغرافيا أو تنظيميا بحيث يتم التواصل بشكل منتظم لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك مع إمكانية الوصول إلى مجموعة أكبر من الأفراد ضمن حدود الإدارات التقليدية. كما وتوفر أيضا إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية، وتستفيد بشكل كبير من تكنولوجيا المعلومات الناشئة، بما في ذلك تقنيات الشبكات الاجتماعية.

2.3 المبحـــــث الثالــــث
فاعلية المنظمة

حظي موضوع إدارة المعرفة بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة الماضية، ورغم ذلك ما زالت الأبحاث والدراسات مستمرة غير مكتفية بهذا القدر، لما يتسم به الموضوع من حيوية وتجدُّد، إضافةً إلى التقدم الهائل في وسائل الإتصال وزيادة التطور والتعقيد في حاجات الأفراد، والذي بدوره يشجِّع على استمرارية البحث والتحليل. إضافة إلى هذا فإن الموضوع في دراستنا هذه يتسم بالحيوية من خلال ربطه بموضوع فاعلية المنظمة، حيث يرتبط المفهومان من خلال أن إدارة المعرفة تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في فاعلية الجامعة، حيث أن تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل المعلومات وتشاركها وتطويرها، يساهم لدرجة كبيرة في تعزيز فاعلية المنظمة.

2.3.1 مقدمة:

نال موضوع الفاعليــــــة التنظيمية اهتمام العديد من المختصين والباحثين خاصة في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالمية، الذين ركّزوا جهودهم على فهم واستيعاب المفاهيم والدلالات والأبعاد الخاصة بهذا الموضــوع الحيــوي، لما له من أهمية لدى المديرين، حيث أصبح محط أنظارهم بهدف الحفاظ على المكانة التنافسية والتمكن من النمو والبقاء والارتقاء بالعمل، وعليه انبثقــت العديد من الدراسات، بعضها نظري وبعضها الآخر عملي، بهدف تحديد غاياتها ومتطلباتها وتوجهاتها المستقبلية، ويمكن مناقشة **(فاعلية المنظمة)** كمصطلح من خلال التعرف على مفهومها ومداخلها والتعرف على مفهوم فاعلية العاملين وأهميته بالمنظمة. وبالرغم من أهمية الفاعلية واعتبارها ركيزة أساسية في نظرية المنظمة وحياة المنظمات، ومع جميع المحاولات التي بذلت للوصول إلى تعريف شامل ودقيق إلا أنه لم يتم ذلك، حيث يعود ذلك لخلفية كل كاتب وباحث على حدا إلا أن البعض يرى أن فاعلية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية.

2.3.2 ماهية فاعلية المنظمة:

تطرق الكتّاب والباحثون إلى مجموعة من التصورات الفكرية التي تصف أساس وجوهر الفاعلية، فقد وصفها (المهيرات،2009) على أنها "الدرجة التي تتمكن فيها المنظمة من تحقيق أهدافها، باستثمار عوامل الفاعلية، أي إنجاز المهمات وتحقيق الإنتاجية بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن"، ويرى (Schillinger, 2010) أن الفاعلية كمفهوم تشير إلى إمكانية التدخل لتقديم كل ما فيه من نفع وتجنب كل ما يؤدي إلى الضرر تجاه الأفراد. وعرف (Buter,2012) الفاعلية على أنها نتاج سلوكيات الفرد المتعلقة بالعمل، سواء كانت فعالة أو غير فعالة. أما (السيايدة وآخرون،2015) فقد عرفوها على أنها الغاية العليا التي تحتكم إليها الإدارة، فهي تمثل الكفاءة وما يضمن توحيد الأهداف والتطوير المستمر.

ومع استعراض التعريفات سابقة الذكر، نجد بعض الغموض الذي يستدعي التساؤل عن طبيعة الأهداف المنشودة وهل هي رسمية أم غير رسمية، مباشرة أم غير مباشرة، قصيرة أم طويلة الأمد؟

إلا أنه يمكننا اختصار تعريف الفاعلية التنظيمية على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة الأمد، من خلال استغلال مواردها المتاحة التي تكفل لهل سبل البقاء والاستمرار" وفي الحقيقة يُجمِع الباحثون على أن البقاء والاستمرار هو الهدف الأساسي لنجاح أي منظمة، كما ويُجمِع الباحثون على أن هناك ترابط لدرجة كبيرة ما بين الفاعلية وكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة.

2.3.3 أبعاد قياس فاعلية المنظمة:

تعتبر الفاعلية التنظيمية إحدى المفاهيم المهمة في المنظمة، حيث يعد الاهتمام بها قديماً حديثاً لما لها من قدرة على التركيز في جوانب عدة من تحقيق أهداف وإنجاز مهام، وعليه قام الباحثين بتطوير عدة أبعاد لقياسها، وفيما يلي عرض لأهمها (أبو عجمية، 2013) و(المهيرات،2009):

1. بُعد تحقيق الهدف (The Goal Achievement Approach)

يمثل هذا البعد وجهة نظر إدارة المنظمة، حيث يعتبر أحد أقدم مداخل تقييم فاعلية المنظمة وأشهرها، والذي يشمل عدة دراسات منها فكرة الإدارة بالأهداف، ويقوم هذا المدخل على اعتبار المخرجات في تقييم فاعلية المنظمة أحد أهم اهتماماته، والتي بدورها تركز على التعرف على الأهداف التنظيمية والتّأكد من مدى وضوحها وشرعيتها وقابليتها للتحقق، ومن ثم قياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2. بُعد موارد النظام (System Resources Approach)

ركّز هذا البعُد على المخرجات والذي اعتبره منظري المنظمة من وجهة نظرهم أنه غير ملائم في التركيز على العمليات داخل المنظمة حيث يركّز على مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من البيئة، والحصول على الموارد ذات القيمة ونادرة الوجود، بهدف استخدامها بشكل فعَّال لتحقيق الأهداف المرجوَّة، وتحقيق كل ما يؤدي الى الاستقرار والتوازن، ويمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهين في المنظمة.

3. بُعد العمليات الادارية أو الداخلية (Internal Processes Approach)

يمثل هذا البعد وجهة نظر العاملين في المنظمة، والتي تُعنى بالاهتمام بمدى انسيابية وكفاءة العمليات الداخلية التي تقودها الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي وهام، وتعتمد درجة فعاليتها على مدى تيسير العمليات الداخلية وإزالة أي معوقات قد تواجهها، حيث يركّز بالدرجة الأولى على البيئة الداخلية ولا يأخذ البيئة الخارجية بعين الاعتبار.

4. بُعد العناصر الاستراتيجية (The Strategic Constituencies Approach)

يمكن أن ينظر للفاعلية هنا من خلال قدرتها على تلبيتها لطلبات واحتياجات جميع الأطراف المنتفعين منها سواء كانوا من البيئة الداخلية أو الخارجية التي تؤثر استراتيجياً في بقاء واستمرار عمل المنظمة.

5. بُعد القيم المتنافسة (The Competing- Values Approach)

يقوم هذا المدخل على افتراض أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم والرغبات التي يمتلكها كل شخص، لذا يفترض عدم وجود هدف واحد للجميع بينما تختلف الأهداف باختلاف التفضيلات الشخصية.

2.3.4 العوامل المؤثرة في فاعلية المنظمة:

تناولت العديد من الدراسات العوامل المؤثرة في فاعلية المنظمة (أبو عجمية،2013)، ونجد أن معظمها تناولت عاملي حجم وعمر المنظمة، إلا أن (Mayers) يرى الفاعلية على أنها ناتجة عن ثلاثة مؤثرات متمثلة بهيكل المنظمة، استراتيجية المنظمة، وسلوك الأفراد.

وفيما يلي تلخيص لبعض هذه المؤثرات:

1. حجم المنظمة: لحجم المنظمة تعريفات عدة، منها ما تعني في مجملها مجال عمل المنظمة ومسؤولياتها، ومنها ما تمثل عدد العاملين في المنظمة، ويعتبر التعريف الأخير الأكثر شيوعاً بين تعريفات حجم المنظمة.
2. عمر المنظمة: تسعى جميع المنظمات إلى النمو وزيادة حجمها، حيث ان النمو مؤشر على فاعلية المنظمة وقوتها، والذي يزيد من احتمالات بقاء المنظمة واستمراريتها.
3. ثقافة المنظمة: وهي عبارة عن فكرة معينة في حقل الدراسات التنظيمية والإدارة، تصف الحالة والتصرفات والمعتقدات والخبرات والقيم الفردية والإجتماعية لمنظمة ما.
4. تصميم المنظمة: وهي عملية تحديد أفضل هيكل ممكن، لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة المراد تحقيقها.
5. استراتيجية المنظمة: وهي علم وفن تنفيذ وتقييم القرارات الإدارية، والني تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها، وتعد من أهم المؤثرات لما لها من أثر كبير في الفاعلية التنظيمية.

2.3.5 فاعلية العاملين:

تعد الفاعلية أحد أهم عناصر نجاح منظمات الأعمال، حيث يعتبر العامل البشري العنصر الأساسي لأي منظمة. حيث تعرَّف الفاعلية على أنها قدرة الموظف على الإنتاج، من خلال الإلتزام بالمتطلبات الأولية والحد الأدنى من التكاليف، وهي خاصية نوعية تشير إلى الدرجة التي يتم من خلالها التحقق من الأهداف والغايات المحددة مسبقاً من قبل الموظف، حيث وتعني الحالة التي يتوصل بها الفرد إلى النتيجة المرجوَّة بأفضل طريقة ممكنة (المهيرات،2009).

ويمكن تحسين فاعلية الموظف من خلال (الديحاني،2011):

1. إمكانية تحديد مسبق لإحتياجات القوى العاملة.
2. الحصول على المعلومات والخلفيات الخاصة بالموظفين ومعرفة مواطن الضعف لكل موظف.
3. توفير التدريب المناسب، للتَّمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق النجاح المراد الوصول إليه.
4. تحسين الظروف المادية للعمل: حيث أن توفير الشروط المناخية المناسبة من إضاءة، تهوية وحرارة تساعد العاملين على إنجاز أعمالهم بطريقة جيدة.
5. ثقافة التعاون: حيث يسود التعاون من خلال العمل الجماعي المتسم بروح الفريق الواحد، والذي بدوره يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم على أتم وجه ممكن، حيث يهيئ مناخ تنظيمي يزيد من معدلات الإنتاج.

2.4 المبحث الرابع
الدراسات السابقة

تشهد معظم دول العالم موجة من التقلبات والتحولات والتغيرات المتسارعة، تتمثل في الثورة العلمية والتقنية، والتي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة أي الاستخدام الأمثل للقدرات، الناتجة عن التطور المتسارع في شبكات المعلومات والتكنولوجيا، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية وتأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها، وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة وعناصرها المؤثرة في فاعلية المنظمة ولكن ما تم ملاحظته بأن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت عناصر البنية التحتية لادارة المعرفة وتأثيرها في زيادة فاعلية المنظمة، وعليه سيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض أهم الدراسات الميدانية التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة. وبعد الإطلاع على ما كتب ونشر في هذين المجالين وُجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة. وسيتم تالياً استعراض أبرز الدراسات العربية والأجنبية.

2.4.1 الدراسات العربية:

دراسة **حريم، الخشالي (2006) "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأر دنية الخاصة. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 344 عاملاً في 13 مستشفى في عمان. وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، المركزية، جماعات الممارسة، تجميع الأعمال، الرسمية، أنماط الاتصال، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي :تجميع الأعمال، والرسمية، والتخصص، فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة الأخرى وهي :المركزية، جماعات الممارسة، أنماط الاتصال، ومسؤولية إدارة المعرفة. كما أشارت لوجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود

لاختلافهم في: التحصيل العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة. بالرغم من عدم ظهور هذا بالنسبة للمستوى الوظيفي، وتضمنت الدراسة توصيات أشارت إلى بعض مواطن الخلل وكيفية تفاديها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة.

دراسة **الزريقات، خالد (2011) "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية"**، فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وعليه تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وزعت على عينة حجمها (433) مبحوثًا، وأشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.6)، وأن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً أيضاً حيث بلغ (3.63)، وأن هنالك أثرًا لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وعليه فسّرت إدارة المعرفة (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تبني الشركات الاستخراجية الأردنية لفلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، من خلال العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية.
2. غرس ثقافة تنظيمية مرنة تدعم المعرفة لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

دراسة **شيشون، بوعزيز (2011) بعنوان "أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة" – (دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن) بولاية بسكرة-الجزائر**، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، بالمديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على كافة إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة والبالغ عددهم 37 إطار(وحدة)، وأشارت النتائج إلى أن المديرية الجهوية للسكن بولاية بسكرة تمتلك طاقم إداري شاب ممن لا تتجاوز أعمارهم (40) سنة تصل نسبتهم إلى حدود (89%)، حيث يمكن الإعتماد

عليه لدعم عملية تنفيذ إدارة المعرفة، وبالرغم من ذلك تبقى دوائر الموارد البشرية والإعلام الآلي تعاني من ضعف التأطير حتى في ظل وجود إطارات متخصصة وهو ما يعني سوء التنظيم والتوجيه الإداري.

دراسة **صويص وآخرون (2011)، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة وزعت على عينة حجمها (84) عضو من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الإتصالات الأردنية، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. توصّلت الدراسة إلى وجود تأثير عالٍ بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تُعزى للمسمّى الوظيفي، كما وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها:

1. تعزيز الإهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة، وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الإقتصادية.
2. إزالة كافة العوائق التي تحول دون تطبيق المعرفة ووصول المعرفة للأفراد.
3. إعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة، وعقد دورات تدريبية على أيدي خبراء متخصصين لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بأهمية (إدارة المعرفة).

دراسة **الزعبي، الزيدي (2012) "أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"**، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، والتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو نظم المعلومات الإدارية، وعمليات إدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (556) موظفًا، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات المجمعة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر دال احصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ لأبعاد نظم المعلومات الإدارية

(البرمجيات، والاتصالات، والإجراءات، والموارد البشرية) في عمليات إدارة المعرفة. حيث بلغت قيمة $R^2=0.657$ كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة قيام الإدارات في الوزارات بتوفير دليل لإجراءات العمل على نظم المعلومات في كل وزارة والذي يساعد على تحسين وزيادة الكفاءة العمل.
2. توجيه الإدارات في الوزارات بالعمل على زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومواكبة التطور الحاصل في نظم المعلومات الإدارية.
3. ضرورة قيام الإدارات في الوزارات بالاهتمام بالوسائل التي تساعد على توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها.

دراسة **الحنيطي،محمد (2013) "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"**، جاءت بهدف التعرف على مدى تطبيق ادارة المعرفة في الوزارات الاردنية، كما استهدفت التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (أنظمة المعلومات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الموظفين، أنظمة المكافئات، والقيادة) على إدارة المعرفة في هذه الوزارات. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الاردنية (28) وزارة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (15) وزارة تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي (مقياس التوسط والتشتت) والانحدار البسيط والمتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مع إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة تُعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية بإستثناء متغير المسمّى الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: تعريف العاملين في الوزارات الأردنية بأهمية إدارة المعرفة من خلال ورش العمل والمحاضرات، وضرورة تحسين أنظمة المكافآت والحوافز المقدمة للموظفين في الوزارات الاردنية كما أوصت بضرورة تطوير أنظمة المعلومات الموجودة في الوزارات الأردنية من خلال تزويدها بالأجهزة والبرمجيات والأنظمة الحديثة والمتطورة.

دراسة **مرعي وآخرون (2013) "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع – دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرسين في المعهد التقني الموصل"**، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (30) مدرساً. وتوصلت الدراسة الى أن بُعد (تطبيق المعرفة) من أكثر الأبعاد تواجداً في المنظمة، كما وتبين أن عملية حل المشكلات لا تتم دون إثرائها بالمعرفة كون المعرفة هي الخلاصة الحية للمعلومات وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة هي الموجّه الحقيقي لكل حالات الإبداع، فلا إبداع بلا معرفة. وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة والتنويه لدورها في تحقيق الإبداع، والتأكيد على أهمية المشاركة في المعلومات والأفكار ومكافأة المبدعين، كما ولابد من توفير بيئة مناسبة لتعميق ثقافة المعرفة من خلال تأسيس مبدأ التعاون ونشر المعرفة بين الأفراد لتحقيق الإبداع.

دراسة **طه، يوحنا (2013) "تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي - دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل"**، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي في المكتبة المركزية / جامعة الموصل، فضلاً عن الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد المنظمة المبحوثة في تعزيز أدائها عن طريق تحسين قدرات التفكير الإبداعي، حيث يستطيع الفرد إنتاج الكثير من الأفكار المبدعة، وتتمكّن المنظمة المبحوثة من مواجهة وحل المشكلات التي تعترضها، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وأثر بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية بموجب معامل الارتباط على مستوى المنظمة المبحوثة، وأوصت الدراسة بتهيئة بيئة مناسبة لدعم البحث العلمي وتفعيل الأفكار الإبداعية، وتبنّي الأفراد المبدعين ومساندتهم مادياً ومعنوياً.

دراسة **عبابنة، رائد، حتاملة، ماجد (2013) "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن"**، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الاردن. وشمل مجتمع الدراسة جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد، وتم توزيع (300) استبانة

على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253) وبنسبة (85.3%) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المستشفيات الحكومية هو النمط البيروقراطي، وأن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بُعد نقل المعرفة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الابداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي، واقترحت بعض التوصيات كان أهمها: تعزيز الثقافة الإبداعية في المستشفيات الحكومية عن طريق مكافأة الموظفين الميدعين والمبادرين، وضرورة تبنّي ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي تساعد في اكتساب وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير الخدمات المقدمة من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات بنوعيها الفردية والجماعية، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ وحماية المعلومات والمعارف الجديدة، كما ولابد من عقد الدورات والندوات وورش العمل التي تعرِّف بأهمية إدارة المعرفة.

دراسة **الكريمين وآخرون (2014) "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية"**، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من (409) أستاذ أكاديمي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (200) استاذ اكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة للكشف عن درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة، ومدى تنمية الموارد البشرية ومن ثم العلاقة الارتباطية بينهما في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الأساتذة الأكاديميين في كليات التربية، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. خلصت النتائج الى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين تنمية إدارة الموارد البشرية ومتطلبات إدارة المعرفة في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تحسين أنظمة المكافآت والحوافز المقدمة للأساتذة مقابل مشاركة معارفهم وخبراتهم، وتقييم الأساتذة بناءً على مشاركتهم بالمعرفة، وخصوصاً المعرفة الضمنية، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً.

دراسة **قديد، فوزية (بدون سنة)، "دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع - دراسة ميدانية في كلية العلوم الإقتصاديـة و العلوم التجارية وعلوم التسيير (جامعة الجزائر 3)"**، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة من خلال عملياتها (إنشاء المعرفة وإكتسابها، ترميز وخزن المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تفعيل الإبداع على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر3، مبينة درجة ممارسة وواقع عمليات إدارة المعرفة والإبداع في الكليـــة، وأشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تمارس بدرجة متوسطة ولها تأثير مقبول في الإبداع، رغم أن ثقافة الإبداع شبه منعدمة في الكلية، ولتفعيل الإبداع لابد من تطبيق إدارة المعرفة بشكل أوسع وإستحداث دائرة خاصة تُعنى بمتابعة وتطوير وتقييم إدارة المعرفة، وتهيئة مناخ مناسب لدعم البحث العلمي في تفعيل الأفكار الإبداعية، ووضع إستراتيجية لإدارة المعرفة على مستوى الجامعات الجزائرية يمكّنها من الإستفادة من المعارف بشتى أنواعها.

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة **(Gold, et al , 2001) بعنوان:**

(Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective)

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة الفعالة من منظور القدرات التنظيمية، والهدف منها هو توفير السياق التعريفي والتجريبي لتقييم القدرات التنظيمية الرئيسية التي تؤثر مباشرة على إدارة المعرفة الناجحة. من خلال تحليل المسوحات التي تم جمعها من أكثر من 300 مدير من كبار المديرين التنفيذيين، أكدت الدراسة أن البنية التحتية للمعرفة تتكون من المعرفة التكنولوجية، المعرفة الهيكلية، والمعرفة الثقافية جنباً إلى جنب مع عملية معرفة الاستحواذ، التحويل، التطبيق، والحماية والقدرات التنظيمية الأساسية لإدارة المعرفة الفعالة.

دراسة **(Khalifa, Mohamed, and Liu, Vanessa, 2003) بعنوان:**

(Determinants of Successful Knowledge Management)

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحقيق وتحديد المحددات الرئيسية لإدارة المعرفة الناجحة. وحسب ما تبين من الدراسة أن دور تكنولوجيا المعلومات لا يمكن دراستها بمعزل عن إدارة المعرفة. وقد تكونت عينة الدراسة من191 فرد. وقدمت عدة نتائج أهمها قدرة وتأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في نجاح إدارة المعرفة.

دراسة (**William,King R., 2009) بعنوان:**

(Knowledge Management and Organizational Learning)

يستند مفهوم ادارة المعرفة على فرضية أنه كما البشر غير قادرة على الاستفادة من الإمكانات الكاملة لأدمغتهم، والمنظمات هي عموما ليست قادرة على الاستفادة الكاملة من المعرفة التي يحتفظ بها الأشخاص لأنفسهم، وبالتالي تسعى المنظمات من خلال إدارة المعرفة لاكتساب أو إنشاء المعرفة حتى تكون مفيدة، وجعلها متاحة لأولئك الذين يحتاجونها في وقت ومكان ما، وبالنسبة لهم لتحقيق أقصى قدر من الاستخدام الفعال من أجل التأثير إيجابا على الأداء التنظيمي. كما يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي مكمل لمفهوم إدارة المعرفة حيث تعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الأنشطة التنظيمية الجديدة نسبيا التي تهدف إلى تحسين وتطوير الممارسات ذات الصلة بالمعارف والسلوكيات التنظيمية والقرارات والأداء التنظيمي. كما يركز مفهوم إدارة المعرفة على عمليات المعرفة – خلق المعرفة، واكتسابها، وصقلها وتخزينها ونقلها وتبادلها والاستفادة منها. هذه العمليات تدعم العمليات التنظيمية التي تنطوي على الابتكار، والتعلم الفردي والتعلم الجماعي واتخاذ القرارات التعاونية، والهدف منها هو تحسين السلوكيات التنظيمية والقرارات والمنتجات والخدمات والعمليات والعلاقات التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها بشكل عام.

دراسة (**Rašula et al, 2012**) **بعنوان:**

(The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance)

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أنه من خلال خلق المعرفة وتنظيمها واستخدامها في المنظمات يمكن أن يعزز الأداء التنظيمي. حيث تم اختبار تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء تجريبياً من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية. شملت العينة 329 شركة في كل من سلوفينيا وكرواتيا مع أكثر من 50 موظفا. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة من خلال قياس تكنولوجيا المعلومات والتنظيم والمعرفة يؤثر إيجاباً على أداء التنظيمي. ومن أهم ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة ثلاثة عناصر رئيسية هامة لإدارة المعرفة، وهي: (1) تكنولوجيا المعلومات، (2) العناصر التنظيمية و (3) المعرفة. وتعرض الصلات بين تلك المكونات من خلال الفرضيات الرئيسية حيث تم التحقق من صحة النموذج المفاهيمي من خلال البحوث التجريبية.

دراسة (**Brown, et al, 2013**) **بعنوان:**

(Knowledge Sharing and Knowledge Management System Avoidance: The Role of Knowledge Type and the Social Network in Bypassing an Organizational Knowledge Management System)

أجريت هذه الدراسة على واحدة من عشرة مقاطعات كندية، والتي يتم فيها تقييم سلامة ظروف العمل وإنشاء بيئة عمل آمنة، حيث أن لبيئة العمل أثر واضح في أداء العاملين وبالتالي فاعلية المنظمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (180) مدير وموظف. وجدت هذه الدراسة أنه بازدياد المعرفة وزيادة حجم الشبكة الإجتماعية للفرد، أصبح الفرد يدرك أهمية تبادل المعرفة من شخص لآخر وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هذه الدراسة طورت عدة مقاييس لتقييم المخرجات من عملية مشاركة المعرفة من شخص لآخر.

دراسة **(Chatterjee, Sidharta, 2014) بعنوان:**

(Managing Constraints and Removing Obstacles to Knowledge Management)

بدأت هذه الدراسة بمناقشة ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات من خلال معالجة اثنتين من القضايا الهامة، أشكال البيروقراطية و الهرمية للمؤسسة؛ والطابع المعتمد على المعرفة الضمنية. غالباً ما تواجه ممارسة إدارة المعرفة عقبات تحول دون خلق، توزيع، ونقل المعرفة من مجموعات محددة لأخرى. وهذه العقبات أو المعوقات تحول دون تشكل المعرفة، ومع ذلك، لا تزال هناك عوائق نحو جعل عملية التعلم المتاحة وإمكانية انتشارها في جميع أنحاء المنظمات. هذا غالباً ما يكون نتيجة لعاملين مهمين: (الأول) البيروقراطية والهرمية للمؤسسة، (ثانيا) الطابع المعتمد على المعرفة الضمنية. واقترحت هذه الدراسة حلول لإدارة القيود وإزالة العقبات التي تعترض إدارة المعرفة، فضلاً عن وسائل لتقنين طابع المعرفة الضمنية، كما وقدمت رؤية معينة أنه على الرغم من أن المعرفة تثمن مادياً أو اقتصادياً، من المهم أيضا النظر في المشاكل التي تجعل من الصعب استخراج ونقل المعرفة ضمن إعدادات تنظيمية محددة، ومعالجة قضية ارتفاع حدة المنافسة، كما واقترحت عدة حلول لتمكين جميع الأطراف العاملة من تقاسم المعرفة عن طريق التغلب على العوامل التي تؤثر على اكتساب، وخلق وتوزيع المعرفة عبر الحدود الاجتماعية، وخلُصت إلى أن ممارسات إدارة المعرفة الفعالة تتطلب مدراء معرفة ذوي كفاءة قادرين على إدارة وتثقيف القوى العاملة كلما لزم الأمر.

دراسة **(Pugna, Irina, and Boldeanu, Dana, 2014) بعنوان:**

(Factors Affecting Establishment of an Institutional Knowledge Management Culture – A Study of Organizational Vision)

بحثت هذه الدراسة في النهج أو الأسلوب نحو تطويرإدارة المعرفة وفقاً للرؤية التنظيمية للشركات الرومانية، وركزت على القضايا التي تواجهها المنظمات الرومانية بما يتعلق بإدارة المعرفة، كما وألقت الضوء على كيفية تنفيذ إدارة المعرفة بطريقة محسنة، والنظر في القضايا الإدارية والثقافية على حد سواء. واستند البحث النوعي على البيانات التي تم الحصول عليها من المديرين المحليين والجوانب المتعلقة بالمعرفة وإدارتها داخل المنظمات من خلال الإجابة عن أسئلة مفتوحة، حيث

كشف التحليل عدة رؤى قيمة مقدمة من خلال مواقف المديرين والسلوكيات المتعلقة بالمعارف وإدارة المعرفة. وقد حاولت هذه الدراسة استكشاف طريقة تعامل المنظمات الرومانية مع عملية التحول إلى ثقافة المعرفة والقضايا التي تواجهها فيما يتعلق بالمعرفة وتنفيذ استراتيجية الإدارة، ومن أجل الاستجابة لأهداف البحث الرئيسية، قام الباحثون بدعوة المديرين المحليين للتفكير في بعض الجوانب المتعلقة بالمعرفة وإدارتها في السياق التنظيمي. واحدة من النتائج الرئيسية لهذه الدراسة تتعلق بالحالة الراهنة للمعرفة وتطبيق الإدارة في المنظمات الرومانية، بغض النظر عن الوعي بضرورة إدارة المعرفة، وإدارة المبادرات التي يمكن أن تكون مرتبطة إلى حد ما بإدارة المعرفة. كما أن النهج الذي تتبناه المنظمات الرومانية هي في أغلبها كمعظم شركات تكنولوجيا المعلومات الخاصة التي تعمل من أجل التقاط وتخزين واستخدام المعرفة (وخصوصاً في عمليات صنع القرار). ونتيجة لذلك، فإن المعرفة الصريحة تدار بشكل جيد وعلى افتراض أن إدارة المعرفة منهج لعملية يمكن تنفيذها بسهولة ويسر. كما يتم احتساب الفائدة المحتملة من المعرفة الضمنية إلى حد كبير، وهناك بعض الجهود الموجهة إلى تقاسم أفضل للمعرفة على المستوى التنظيمي.

دراسة **(Riaz, Muhammad. and Khalili, Muhammad, 2014) بعنوان:**

(Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making in Services Providing Organizations: Moderating Role of Knowledge Management Processes)

استندت هذه الدراسة إلى الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين العمليات التحويلية والقيادة واتخاذ القرارات العقلانية في الخدمات التي تقدمها المنظمات، كما بحثت تأثير عمليات القيادة وإدارة المعرفة التحويلية على القرار العقلاني، وقدمت معلومات عن الخدمات التي تقدمها المنظمات بما في ذلك البنوك، المستشفيات والجامعات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، حيث احتوت العينة 1200 موظف وأكد تحليل الانحدار أن العمليات التحويلية والقيادة تتوقع صنع قرار عقلاني بطريقة إيجابية.

دراسة (**Jagasia, et al, 2015) بعنوان:**

(A Framework for Communities of Practice in Learning Organizations)

تساعد إدارة المعرفة المؤسسات على التكيف، والتنافس في بيئات الأعمال المتغيرة. وهذا ينطوي على مجموعة من العمليات التنظيمية التي تزيد من قدرة معالجة البيانات والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وتشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار. كما أن مجتمعات الممارسة هي وسائل اجتماعية للتواصل والمشاركة وتبادل المعرفة في المنظمات (كإجتماع الموظفين في قسم محدد في شركة ما للوصول إلى أهداف مشتركة). وهدفت الدراسة إلى إيجاد العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق هذه الوسائل (مجتمعات الممارسة). وعليه تم إجراء دراسة استقصائية تم من خلالها استطلاع آراء مجموعة مكونة من 223 من المشاركين في المبادرات التي تُعنى بإدارة المعرفة ومجتمعات الممارسة، وتم استخلاص عوامل عدة تؤدي إلى تطبيق مجتمعات الممارسة بطريقة فعّالة مثل: تزويد المجتمع بالدعم التقني، المحاذاة لمبادرات إدارة المعرفة وتطبيق استراتيجيات الأعمال وعمليات إدارة المعرفة الرئيسية.

دراسة **(Pietrzak, et al, 2015) بعنوان:**

(A Case Study of Strategic Group Map Application Used as a Tool for Knowledge Management)

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التأكيد على استخدام خريطة المجموعة الإستراتيجية كأداة لإدارة المعرفة. حيث تعرَّف المعرفة على أنها القدرة على معالجة المعلومات في القرارات والإجراءات، وبالتالي يُنظر لخريطة المجموعة الإستراتيجية على أنها أداة لإدارة المعرفة على المستوى الاستراتيجي. وبالتالي فإنه يمكن للمعلومات أن تتم معالجتها من خلال المعرفة والقرارات والإجراءات المتعلقة بالمنافسة واستراتيجية النمو والتطور. وتعد المصادر المستخدمة في هذه الدراسة هي بيانات ثانوية، وتأتي من مجموعة متنوعة من المصادر، والتي تعتبر الأساس لإنشاء خريطة المجموعة الاستراتيجية التي جعلت من الممكن تحديد هامشية المجموعات وحواجز التنقل، ونتيجة لذلك، يتوقع وجود التغييرات الاستراتيجية التي يتطلبها هذا القطاع. وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية المعاصرة للمنافسة. حيث يتطلب التنافس على المعرفة

بنجاح مواءمة استراتيجية ما يعرف بالتنظيم وأيضاً تطوير المعرفة والقدرات اللازمة لدعم استراتيجية القطاع.

2.4.3 ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدارسات السابقة، نجد أن العديد من هذه الدراسات قامت بتناول المواضيع ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بناء فكرة الدراسة، وتعريف المتغيرات، وتحديد مشكلة الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في أهدافها؛ إذ تناولت الدراسات السابقة وخاصة العربية منها العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر عناصر البنية التحتية لادارة المعرفة في فاعلية المنظمة، وكذلك جاءت الدراسة لتتناول ثلاثة متغيرات فرعية لعناصر البنية التحتية، في حين اقتصرت بعض الدراسات السابقة على ذكر البعض منها، ولم نجد أي دراسة كانت قد تناولتها جميعًا. كما تعد الدراسة الحالية الدراسة الأولى على حد علم الباحثة والتي تناولت أثر عناصر البنية التحتية لادارة المعرفة في فاعلية المنظمة في الوطن العربي وعلى مستوى الجامعات ايضا، لذا تم تطبيق الدراسة في الجامعة الأردنية والتي تعد من أهم الجامعات التي تحتاج الى توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة.

وقد اختلفت الدراسة هذه عن الدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المستخدم وكذلك نتائج الدراسة. حيث هدفت دراستنا هذه إلى التعرف على مدى تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) على فاعلية المنظمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي من خلال الإرتكاز على المصادر الأولية والثانوية. ومن ثم جمع المعلومات بشكل ميداني من خلال إعداد وتطوير استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة والمكوّنة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم حسب احصاءات دائرة الموارد البشرية 1800 عضو بهدف الإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وعليه فقد تم استرجاع 326 استبيان، تم اعتماد 316 منهم، واستثناء 10 آخرين لعدم صلاحيتهم للتحليل. أظهرت النتائج أن تبني الجامعة الأردنية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) جاء متوسطاً، وأظهرت وجود تفاوتاً في موافقة

عينة الدراسة على وجود الأبعاد الثلاثة التي حددتها الدراسة، حيث احتل بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية المرتبة الأولى، يليه بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية، تلاه في المرحلة الثالثة والأخيرة بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، كما وأظهرت النتائج أن لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) أثر في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وأشارت إلى وجود علاقة طردية بينهما، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تُعزى للعامل الديمغرافي (الرتبة الأكاديمية).

في حين هدفت دراسة حريم، الخشالي (2006) إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة. وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 344 عاملاً في 13 مستشفى في عمان. وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، المركزية، جماعات الممارسة، تجميع الأعمال، الرسمية، أنماط الاتصال، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي :تجميع الأعمال، والرسمية، والتخصص، فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة الأخرى وهي : المركزية، جماعات الممارسة، أنماط الاتصال، ومسؤولية إدارة المعرفة. كما أشارت لوجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود لاختلافهم في: التحصيل العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة. بالرغم من عدم ظهور هذا بالنسبة للمستوى الوظيفي.

أما دراسة الزريقات، خالد (2011) فقد هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وعليه تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وزعت على عينة حجمها (433) مبحوثًا، وأشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.6)، وأن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً أيضاً حيث بلغ (3.63)، وأن هنالك أثرًا لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وعليه فسّرت إدارة المعرفة (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

وهدفت دراسة شيشون، بوعزيز (2011) إلى الكشف عن مدى أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، بالمديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على كافة إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة والبالغ عددهم 37 إطار(وحدة)، وأشارت النتائج إلى أن المديرية الجهوية للسكن بولاية بسكرة تمتلك طاقم إداري شاب ممن لا تتجاوز أعمارهم (40) سنة تصل نسبتهم إلى حدود (89%)، حيث يمكن الإعتماد عليه لدعم عملية تنفيذ إدارة المعرفة، وبالرغم من ذلك تبقى دوائر الموارد البشرية والإعلام الآلي تعاني من ضعف التأطير حتى في ظل وجود إطارات متخصصة وهو ما يعني سوء التنظيم والتوجيه الإداري.

أما دراسة صويص وآخرون (2011) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة وزعت على عينة حجمها (84) عضو من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الإتصالات الأردنية، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. توصّلت الدراسة إلى وجود تأثير عالٍ بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تُعزى للمسمّى الوظيفي.

كما وهدفت دراسة الزعبي، الزيدي (2012) إلى بيان أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، والتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو نظم المعلومات الإدارية، وعمليات إدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (556) موظفًا، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات المجمعة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر دال احصائيًا عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ لأبعاد نظم المعلومات الإدارية (البرمجيات، والاتصالات، والإجراءات، والموارد البشرية) في عمليات إدارة المعرفة.

أما دراسة الحنيطي، محمد (2013) فقد جاءت بهدف التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، كما استهدفت التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (أنظمة

المعلومات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الموظفين، أنظمة المكافئات، والقيادة) على إدارة المعرفة في هذه الوزارات. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الاردنية (28) وزارة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (15) وزارة تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي (مقياس التوسط والتشتت) والانحدار البسيط والمتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مع إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة تُعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية بإستثناء متغير المسمّى الوظيفي.

كما تعرفت دراسة مرعي وآخرون (2013) على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (30) مدرساً. وتوصلت الدراسة الى أن بُعد (تطبيق المعرفة) من أكثر الأبعاد تواجداً في المنظمة، كما وتبين أن عملية حل المشكلات لا تتم دون إثرائها بالمعرفة كون المعرفة هي الخلاصة الحية للمعلومات وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة هي الموجّه الحقيقي لكل حالات الإبداع، فلا إبداع بلا معرفة.

كما تم التعرف من خلال دراسة طه، يوحنا (2013) على أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي في المكتبة المركزية / جامعة الموصل، فضلاً عن الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد المنظمة المبحوثة في تعزيز أدائها عن طريق تحسين قدرات التفكير الإبداعي، حيث يستطيع الفرد إنتاج الكثير من الأفكار المبدعة، وتتمكّن المنظمة المبحوثة من مواجهة وحل المشكلات التي تعترضها، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وأثر بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية بموجب معامل الارتباط على مستوى المنظمة المبحوثة.

أما دراسة عباينة، رائد، حتاملة، ماجد (2013) فقد ألقت الضوء على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الاردن. وشمل مجتمع الدراسة جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد، وتم توزيع (300) استبانة على

جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253) وبنسبة (85.3%) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المستشفيات الحكومية هو النمط البيروقراطي، وأن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بُعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بُعد نقل المعرفة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الابداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

أما دراسة الكريمين وآخرون (2014) فهدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من (409) أستاذ أكاديمي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (200) استاذ اكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة للكشف عن درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة، ومدى تنمية الموارد البشرية ومن ثم العلاقة الارتباطية بينهما في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الأساتذة الأكاديميين في كليات التربية، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. خلصت النتائج الى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين تنمية إدارة الموارد البشرية ومتطلبات إدارة المعرفة في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تحسين أنظمة المكافآت والحوافز المقدمة للأساتذة مقابل مشاركة معارفهم وخبراتهم، وتقييم الأساتذة بناءً على مشاركتهم بالمعرفة، وخصوصاً المعرفة الضمنية، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً.

كما عرضت دراسة قديد، فوزية (بدون سنة) دور إدارة المعرفة من خلال عملياتها (إنشاء المعرفة وإكتسابها، ترميز وخزن المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تفعيل الإبداع على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر3، مبينة درجة ممارسة وواقع عمليات إدارة المعرفة والإبداع في الكليـــــة، وأشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تمارس بدرجة متوسطة ولها تأثير مقبول في الإبداع، رغم أن ثقافة الإبداع شبه منعدمة في الكلية، ولتفعيل الإبداع لابد من تطبيق إدارة المعرفة بشكل أوسع وإستحداث دائرة خاصة تُعنى بمتابعة وتطوير

وتقييم إدارة المعرفة، وتهيئة مناخ مناسب لدعم البحث العلمي في تفعيل الأفكار الإبداعية، ووضع إستراتيجية لإدارة المعرفة على مستوى الجامعات الجزائرية يمكّنها من الإستفادة من المعارف بشتى أنواعها.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

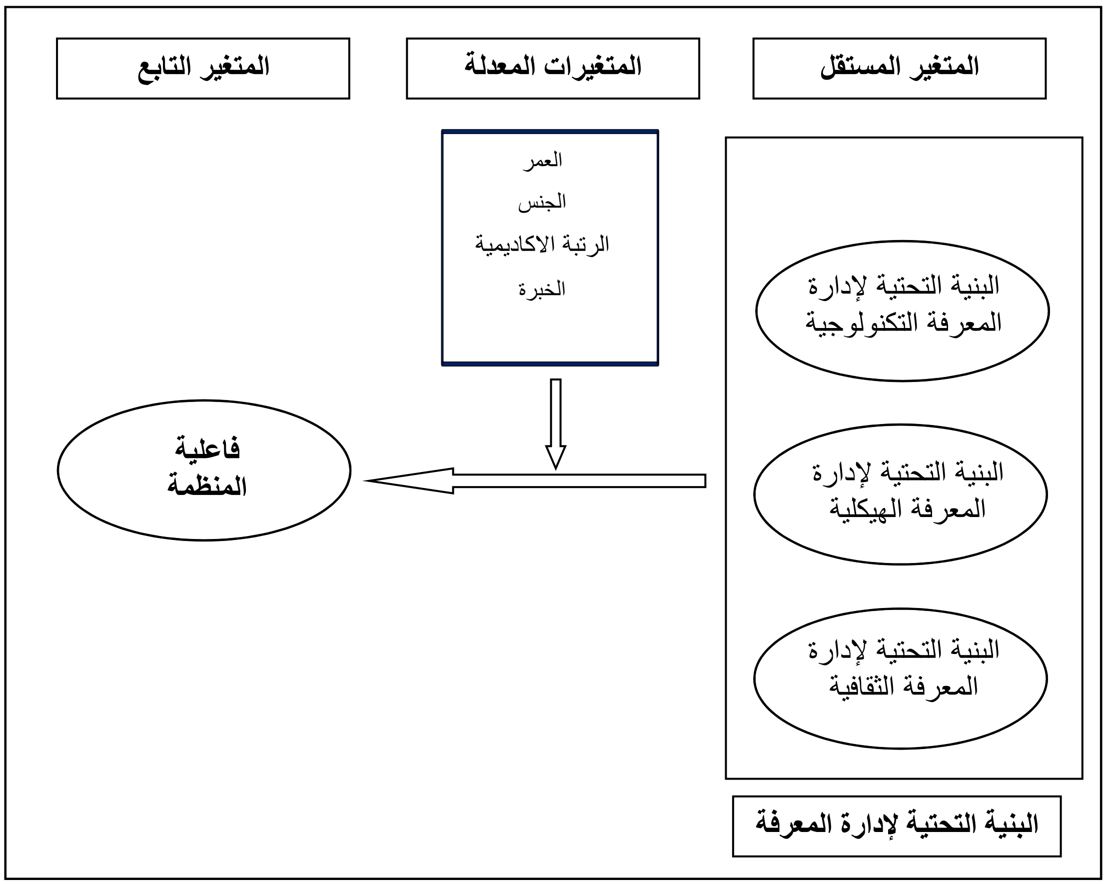
3.1 مقدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي من خلال الارتكاز على المصادر الأولية والثانويــة. حيث تم الرجوع لمصادر ثانوية متمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبيــة، والــدوريات، والمقالات، والأبحاث، والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية ومواقع الانترنت وذلك بهدف إعداد الإطار النظري، ومن ثم جمع المعلومات بشكل ميداني مــن خــلال إعــداد وتطــوير اســتبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة بهدف الاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.2 نموذج الدراسة:

يبين الشكل (1) نموذج الدراسة الذي يبين أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة وفاعلية المنظمة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة *



*المصدر: إعداد الباحث (2014) بالاعتماد على قولد وزملائه (Gold, et al, 2001)، وعلى دراسة (Cho, 2011) و(2010) Becerra-Fernandez and Sabherwal

3.3 مصطلحات الدراسة:

بعد الإطلاع على الكتب والمجلات العربية والإجنبية، إضافة إلى المصادر المتاحة على المواقع الإلكترونية، قامت الباحثة باختيار ما يتناسب من التعريفات المذكورة مع موضوع الدراسة من حيث الطبيعة المفاهيمية وهي كالآتي:

إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات سلع وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحلّ المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي (الزامل،2003).

وتم التعبير عنها بما هو آتٍ:

البنية التحتية لإدارة المعرفة: مفهوم يعكس الأساس لإدارة المعرفة على المدى البعيد، ويشمل ثلاثة عناصر: البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية، والبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية (Gold, et al, 2001).

البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية: هي البنية القائمة على الروابط التكنولوجية والتي تساعد على ربط المعلومات وأنظمة الاتصال في المنظمة، وبالتالي القضاء على الحواجز المعيقة للاتصال والتفاعل المعرفي. وعليه يجب أن تكون هذه البنية داعمة لأنواع المعارف وأنظمة الاتصال المختلفة والمهمة على الأقل (Gold, et al, 2001).

البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية: هي البنية التي تنظم وظائف الأفراد والوحدات في المنظمة وتبني الثقة والمبادئ و/أو الاساسات المتعارف عليها لتقوم بمهامها، فيجب على هذه البنية تشجيع التشارك أوالمشاركة ضمن نطاق المنظمة ومع ما يفيد خارج النطاق مع أنها بالأصل تهدف على التأكيد على الفردية، ومن المهم أن تكون هذه البنية تتصف بالمرونة لكي تصل الى الكفاءة

المطلوبة لتحقيق دورها، كما وتؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية على البنية التكنولوجية (Gold, et al, 2001).

البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية: هي البنية التي تعنى بتشكيل أو تحديد الوجهة الثقافية للمنظمة، لتشجيع التفاعل بين الموظفين بشكليه الرسمي والعملي باعتبار التفاعل بين عناصر المنظمة مهم وأساسي لعملية الانتاج والابتكار، حيث تكمن أهمية التفاعل في دوره في تحويل المعارف من معارف على المستوى الفردي الى معارف على مستوى المنظمة وبالتالي تعتبر هذه البنية مركزية في القدرة على الادارة المعرفية (Gold, et al, 2001).

فاعلية المنظمة: هي أداء أفضل العمليات ملائمة، واتخاذ أفضل القرارات الممكنة Becerra-Fernandez and Sabherwal (2010).

3.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) للبنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{01.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) للبنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) للبنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.

$H_{01.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) للبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H_{02}: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الاكاديمية، والخبرة).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{02.1}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية تعزى إلى متغير الجنس.

$H_{02.2}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية تعزى إلى متغير العمر.

$H_{02.3}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية تعزى إلى متغير الرتبة الاكاديمية.

$H_{02.4}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية تعزى إلى متغير الخبرة.

3.5 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم حسب احصاءات دائرة الموارد البشرية 1800عضو. حيث أن وحدة التحليل التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المطلوبة تضم جميع الرتب الاكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) وفقاً لأسلوب العينة العشوائية، واستناداً إلى دراسة (Krejcie and Morgan, 1970) يجب ألا تقل عدد الاستبانات المسترجعة والمكتملة وبالتالي صالحة للتحليل الاحصائي عن 310 وعليه فقد تم استرجاع 326 استبيان، تم اعتماد 316 منهم، واستثناء 10 آخرين لعدم صلاحيتهم للتحليل.

3.6 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات بعد الأخذ بالشروط العلمية اللازمة لتصميمها ومراجعة الدراسات السابقة حيث تم ترجمة الاستبانة إلى اللغة الإنجليزية ليسهل على من لا يجيد اللغة العربية الإجابة عليها (انظر الملحق رقم 1و2). حيث اعتمدت الدراسة على متغيرات الدراسة بالاعتماد على قولد وزملائه (Gold, et al, 2001)، وعلى دراسة (Cho, 2011) وكتاب Becerra-Fernandez and Sabherwal (2010). كما تضمنت الاستبانة رسالة مخاطبة لأفراد العينة تهدف إلى حثهم على تقديم إجابات موضوعية، وقد شملت الاستبانة على جزأين رئيسين:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس، العمر، الرتبة الاكاديمية، والخبرة).

الجزء الثاني: واشتمل على ثلاثة متغيرات تابعة: البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية (الفقرات 1–11)، البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية (الفقرات 12–22)، والبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية (الفقرات 23–34) وقد تم دمج فقرتين بفقرة واحدة لإعطائهما نفس المعنى، أما المتغير المستقل فهو فاعلية المنظمة والذي يحوي 14 فقرة إلا أنه تم شطب فقرة من قِبَل المحكمين لعدم انطباقها غلى بيئة المبحوثين وبالتالي احتوى المتغير المستقل الفقرات 35–47.

هذا وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة للمتغيرات المستقلة والتابعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وهو أسلوب يستخدم لقياس السلوكيات والتفضيلات في الاستبيانات وبخاصة في مجال دراسة سلوك الموظفين (Likert, 1932). ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما بناءاً على الأجوبة (المقاييس) تبدأ من (لا اوافق بشدة – درجة واحدة، لا أوافق – درجتان، محايد – 3 درجات، أوافق – 4 درجات، وأوافق بشدة – 5 درجات).

3.7 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الإستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الأكاديمي في الجامعة الأردنية، ومن ثم تم تعديلها بعد الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم (انظر الملحق رقم (3) للتعرف على أسماء المحكمين). ومن ثم تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها خمسة من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة لتحديد مدى التجانس الداخلي للاستبانة لمعرفة معاملات الارتباط، وتم التحقق من ثبات أداة الدارسة من خلال استخراج معامل (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث تراوحت قيمة α للمتغيرات من 0.965 – 0.950 وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 70% (Sekaran and Bougie, 2013). وبالتالي تعكس هذه القيم إتساقاً مناسباً وكافياً لإجراء هذه الدراسة.

جدول رقم (1)

قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المتغير	قيمة α
البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية	0.950
البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية	0.956
البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية	0.956
فاعلية الجامعة	0.965

كما وتم استخدام اختبارات إحصائية متعددة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of Social Science (SPSS كإستخراج قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع فقرات وأبعاد الدراسة وكذلك لوصف خصائص المبحوثين. كذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك اختبار (Independent sample t-test) لإيجاد الفروقات في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية تعزى إلى متغير الجنس، واختبار (One-way ANOVA) تُعزى إلى المتغيــرات الدُيمغرافية الاخرى (العمر، الرتبة الاكاديمية، والخبرة) وذلك عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$).

الفصل الرابع
نتائج التحليل واختبار الفرضيات

4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض لبيانات الدراسة وتحليلها، وذلك من خلال وصف خصائص العينة واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

4.2 خصائص عينة الدراسة:

يشمل هذا الجزء من الدراسة وصفاً لخصائص عينة الدراسة، هذا وسيتم توضيح خصائص المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، الخبرة).

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	تكرار	نسبة
ذكر	239	%75.6
أنثى	77	%24.4
المجموع	316	%100

يتضح من الجدول رقم (2) بأن الذكور يشكلون ما نسبته (75.6%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث ما نسبته (24.4%) من العينة، وقد يعود هذا لسبق الرجل للمرأة لدخول سوق العمل، وبالتالي وصوله إلى مستويات ومراكز عليا قبل المرأة في بعض المجالات.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	تكرار	نسبة
العمر	24 إلى أقل من 30 سنة	32	10.1%
	30 إلى أقل من 40 سنة	112	35.4%
	40 إلى أقل من50 سنة	88	27.9%
	50 سنة فأكثر	84	26.6%
	المجموع	316	%100

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن فئة الأعمار (24–30 سنة) هي الفئة الأقل حيث بلغت نسبتها (10.1%)، بينما احتلت (30–40 سنة) الفئة العمرية الأكبر بنسبة (35.4%)، وقد نستدل من هذا على الإهتمام الملموس الذي أولته هذه الفئة وحرصها الكبير على إبداء الرأي.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المتغير	الفئة	تكرار	نسبة
الرتبة الأكاديمية	مدرس	56	17.7%
	أستاذ مساعد	90	28.5%
	أستاذ مشارك	92	29.1%
	أستاذ	78	24.7%
	المجموع	316	%100

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن نسبة أستاذ مشارك هي النسبة الأعلى وتبلغ (29.1%)، بينما تصل نسبة مدرس إلى (17.7%) وهي الأقل بين الفئات الأربعة.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير	الفئة	تكرار	نسبة
الخبرة	خمسة سنوات فاقل	73	23.1%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	99	31.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	67	21.2%
	15 سنة فأكثر	77	24.4%
	المجموع	316	%100

يتبين من الجدول رقم (5) بأن الفئة التي تتراوح عدد سنوات خبراتها ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الفئة الأكبر حيث بلغت(31.3%)، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب تكرار الفئات تعتبر متقاربة نوعاً ما، حيث بلغت الفئة الأقل ما نسبته (21.2%) وهي الفئة التي تتراوح عدد سنوات خبراتها ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة).

4.3 تحليل نتائج الدراسة ومناقشة أسئلتها:

فيما يأتي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة. وأن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.68 فما فوق)، متوسط (2.34–3.67) ومنخفض (1– 2.33)، وتم اعتماد هذا المعيار استناداً لرأي العديد من ذوي الخبرة والاختصاص الذين تم سؤالهم واستشارتهم، وكذلك لاعتماد هذا المعيار في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

الفرق بين التقديرات = (أكبر قيمة – أقل قيمة)/ 3 = (5 – 1)/3 = 1.33

حيث 3: هي عدد التقديرات (مرتفع، متوسط ومنخفض)، أكبر قيمة: وهي (5) أوافق بشدة، أقل قيمة: وهي (1) لا أوافق بشدة.

وبعد ذلك تم تقسيم المسافة بين الأقل قيمة وهي (1) (لا أوافق بشدة) والأكبر قيمة (5)(أوافق بشدة) إلى ثلاث مسافات (فترات) متساوية.

- الفترة الأولى من (1 – 2.33) للمتوسط الحسابي والتي تدل على التقدير المنخفض.
- الفترة الثانية من (2.34 – 3.67) للمتوسط الحسابي والتي تدل على التقدير المتوسط.
- الفترة الثالثة من (3.68 – 5) للمتوسط الحسابي والتي تدل على التقدير المرتفع.

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (2.34 – 3.67) فإن مستوى الموافقة متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى الموافقة منخفضاً.

هذا فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة، حيث أن الجداول (6–9) توضح ذلك وبشكل تفصيلي.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
1	القسم الذي أعمل به لديه قواعد واضحة لصياغة المعرفة وتصنيفها من خلال وسائل تكنولوجية مثل نظم قواعد البيانات المختلفة.	2.67	1.22	6	متوسط
2	القسم الذي أعمل به يستخدم الانظمة والتكنولوجيا لمراقبة موقعها التنافسي بين شركائها من خلال ترتيبها التنافسي في العالم حسب تصنيف شنغهاي أو QS .	2.65	1.22	7	متوسط
3	القسم الذي أعمل به لديه انظمة تكنولوجية تساعد في التواصل ما بيننا داخل القسم.	2.98	1.31	3	متوسط
4	القسم الذي أعمل به لديه انظمة تكنولوجية تساعد في التواصل ما بيننا خارج القسم.	2.87	1.29	4	متوسط
5	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا كمجموعة التعلم من مصدر واحد في وقت واحد (مثل : قواعد البيانات).	2.65	1.23	7	متوسط
6	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا كمجموعة التعلم من عدة مصادر في أوقات مختلفة (مثل: تصفح الانترنت والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات).	3.15	1.30	1	متوسط
7	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا البحث عن المعرفة الجديدة.	3.01	1.28	2	متوسط
8	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم بتحديد مصدر معلومة معينة سواء من اشخاص، قاعدة بيانات أم نظام معين.	2.86	1.23	5	متوسط
9	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم باسترجاع واستخدام المعرفة عن القسم والخدمات التي يقدمها.	2.86	1.22	5	متوسط
10	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم باسترجاع واستخدام المعرفة عن الاقسام الاخرى.	2.62	1.21	8	متوسط
11	القسم الذي أعمل به لديه التكنولوجيا والتي تتيح انشاء فرص جديدة مع الاقسام الاخرى.	2.67	1.51	6	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للبنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية	2.82	1.27		متوسط

من خلال جدول رقم (6)، يتَّضح أنه تم قياس بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية من خلال (11) فقرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (2.82)، (1.27)، وهذا يدل على أهمية البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة، كما يتّضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وجاءت الفقرة "القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا كمجموعة التعلم من عدة مصادر في أوقات مختلفة (مثل: تصفح الانترنت والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.30)، بينما جاءت الفقرة "القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم باسترجاع واستخدام المعرفة عن الاقسام الاخرى" في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.21).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
12	هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل تبادل وتشارك المعرفة.	2.98	1.20	3	متوسط
13	هيكلية القسم الذي أعمل به تعزز العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي.	2.82	1.25	7	متوسط
14	هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في التعرف على المعارف الجديدة.	2.89	1.17	6	متوسط
15	هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في انشاء معارف جديدة.	2.92	1.22	4	متوسط
16	هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل مقدرتنا على انشاء معارف جديدة.	2.89	1.18	6	متوسط
17	هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في تبسيط عملية تبادل المعارف خارج الحدود الوظيفية.	2.78	1.22	8	متوسط
18	هيكلية القسم الذي أعمل به لديه العديد من التحالفات الاستراتيجية مع الاقسام الاخرى.	2.74	1.21	9	متوسط
19	هيكلية القسم الذي أعمل به يشجعنا على البحث واستكشاف ومعرفة الاخطاء.	2.91	1.19	5	متوسط
20	كثيرا ما يقوم رئيس القسم الذي أعمل به بتفقد ومتابعة الاخطاء.	3.09	1.23	2	متوسط
21	هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل انتقال المعلومات والمعارف خارج حدود القسم.	2.91	1.21	5	متوسط
22	التواصل مع الزملاء داخل القسم الذي أعمل به متاح دائما وبسهولة.	3.27	1.22	1	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للبنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية.	2.93	1.32		متوسط

من خلال جدول رقم (7)، يتَّضح أنه تم قياس بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية من خلال (11) فقرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (2.93)، (1.32)، وهذا يدل على أهمية البنية التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة، كما يتّضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وجاءت الفقرة "التواصل مع الزملاء داخل القسم الذي أعمل به متاح دائما وبسهولة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.22)، بينما جاءت الفقرة "هيكلية القسم الذي أعمل به لديه العديد من التحالفات الاستراتيجية مع الاقسام الاخرى" في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.21).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
23	الزملاء في القسم الذي أعمل به لديهم الوعي الكافي باهمية المعرفة لنجاح القسم.	3.27	1.29	1	متوسط
24	يوجد في القسم الذي أعمل به مشاركات على مستوى عال لالتقاط ونقل المعرفة.	3.09	1.20	5	متوسط
25	يتم تشجيع زملاء العمل في القسم الذي أعمل به على استكشاف و معرفة تجارب الاخرين.	2.96	1.18	8	متوسط
26	القسم الذي أعمل به يولي اهمية للتدريب والتعلم اثناء العمل.	2.97	1.24	7	متوسط
27	الزملاء في القسم الذي أعمل به يتم اشهار قيمتهم بسبب خبراتهم الفردية.	2.99	1.21	6	متوسط
28	القسم الذي أعمل به يشجع الزملاء على الاستفسار والاستعلام وطرح الاسئلة عند الحاجة.	3.19	1.26	3	متوسط
29	القسم الذي أعمل به يشجع الزملاء على العمل والتواصل مع اشخاص من خارج نطاق القسم.	2.94	1.16	9	متوسط
30	القسم الذي أعمل به لديه رؤية واضحة المعالم.	3.10	1.29	4	متوسط
31	القسم الذي أعمل به لديه اهداف واضحة ومحددة.	3.20	1.21	2	متوسط
32	القسم الذي أعمل به يقوم بتبادل المعرفة مع اقسام اخرى (شركاء / مجموعات).	2.81	1.16	12	متوسط
33	فوائد مشاركة المعرفة في القسم الذي أعمل به تفوق التكاليف المترتبة على ذلك.	2.93	1.15	10	متوسط
34	تثمن الادارة العليا القسم الذي أعمل به وتدعم دور المعرفة في نجاح القسم.	2.88	1.20	11	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية	3.03	1.21		متوسط

من خلال جدول رقم (8)، يتَّضح أنه تم قياس بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية من خلال (12) فقرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (3.03)، (1.21)، وهذا يدل على أهمية البنية التحتية الثقافية لإدارة المعرفة، كما يتّضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وجاءت الفقرة "الزملاء في القسم الذي أعمل به لديهم الوعي الكافي باهمية المعرفة لنجاح القسم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.29)، بينما جاءت الفقرة "القسم الذي أعمل به يقوم بتبادل المعرفة مع اقسام اخرى (شركاء / مجموعات)" في المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.16).

جدول رقم (9)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فاعلية الجامعة

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
35	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على ابتكار خدمات جديدة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.	2.90	1.16	3	متوسط
36	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تنسيق جهود التطوير بين القسم والاقسام المختلفة الاخرى.	2.83	1.17	6	متوسط
73	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على اكتشاف فرص عمل جديدة في السوق يتم من خلالها تقديم خدمات جديدة.	2.74	1.19	8	متوسط
38	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تسويق الابتكارات الجديدة.	2.67	1.13	10	متوسط
39	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.	2.74	1.22	8	متوسط
40	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على توقع المفاجآت و التنبؤ بالازمات.	2.73	1.17	9	متوسط
41	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به لديه بتحسين مقدرته على تكييف اهدافه ليتناسب واهداف سوق العمل.	2.87	1.17	4	متوسط
42	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته وسرعة استجابته لمتطلبات سوق العمل.	2.97	1.19	1	متوسط
43	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على الاستجابة لأي معلومات جديدة في سوق العمل.	2.82	1.17	7	متوسط

#	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
44	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل الجديدة.	2.82	1.20	7	متوسط
45	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تجنب تكرار المبادرات المقترحة.	2.82	1.15	7	متوسط
46	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تنظيم وتنسيق عملياته الداخلية.	2.96	1.16	2	متوسط
47	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على التقليل من التكرار غير المبرر للبيانات وذلك من خلال استخدام قواعد البيانات.	2.84	1.15	5	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ل فاعلية الجامعة	2.82	1.17		متوسط

من خلال جدول رقم (9)، يتَّضح أنه تم بُعد قياس فاعلية الجامعة من خلال (13) فقرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (2.82)، (1.17)، وهذا يدل على أهمية فاعلية الجامعة، كما يتّضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وجاءت الفقرة "على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته وسرعة استجابته لمتطلبات سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.19)، بينما جاءت الفقرة "على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تسويق الابتكارات الجديدة" في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.13).

كذلك فإن الجدول رقم (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة

المتغير	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية	2.82	1.27	3	متوسط
البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية	2.93	1.32	2	متوسط
البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية	3.03	1.21	1	متوسط

يتضح من الجدول (10) أن بُعد " البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية " جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.03) مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك كما يشير الانحراف المعياري (1.21)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري (1.32)، تلاه في المرحلة الثالثة والأخيرة بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (1.27)، وهذا يدل على إجماع المبحوثين على الدرجات المتوسطة.

هذا ولمعرفة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية الجامعة الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، حيث أن الجدولين (12-13) يوضحان ذلك. حيث ستقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من أو يساوي (0.05).

4.4 التحليل الإحصائي:

من الضروري اختبار Multicollinearity قبل القيام بتحليل الإنحدار، حيث يعرّف على أنه علاقة خطية بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، ويتم اختباره من خلال الإستعانة بمعامل تضخم المتغيرات VIF وTolerance، حيث لابد وأن تكون قيمة Tolerance أعلى من 0.10 وفقاً ل مايرز (1990) الوارد في (حجير،2015)، وقيمة VIF أقل من 10، وعكس ذلك يكون مدعاة للقلق، أما مقياس Skewness فيقيس التشتت النسبي، والذي يحدد فيما اذا كانت البيانات متماثلة أم لا وتكون متماثلة عندما تساوي قيمتها صفر.

جدول رقم (11)

قيم Skewness, VIF and Tolerance

المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF	Skewness
البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية	0.247	4.056	0.026
البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية	0.179	5.580	0.014−
البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية	0.216	4.635	0.239−

وكما هو مبيّن في الجدول رقم (11) أن Tolerance أكبر من 0.10 وVIF أصغر من 10 وهي ضمن الحدود المقبولة، كما أن قيم Skewness لا تساوي صفراً ولكنها ضمن الحد المقبول(−1 إلى 1)، وبالتالي فإن Multicollinearity ليست مدعاة للقلق كما أن بيانات المتغيرات المستقلة هي طبيعية تقريباً.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) للبنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

R^2	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F المحسوبة
0.785	0.886	رفض	0.000	378.636

حيث تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة= 378.636) ذات دلالة إحصائية، وتبعاً لقاعدة القرار والتي تنص على أنه إذا كانت قيمة الدلالة (SIG) أقل أو تساوي (0.05)، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. وتعتبر العـــــلاقة قوية كون $r = \%88.6$ والمتغيرات المستقلة تفسر 78.5% من التغيير من المتغير التابع.

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

$H_{01.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) للبنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) للبنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.

$H_{01.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) للبنية التحتية لإدارة المعرفة الثافية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية.

حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى لتحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول (13).

جدول رقم (13)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس

المتغيرات المستقلة	T المحسوبة	SIG T	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية	4.578	0.000	0.813	0.661	رفض
البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية	2.983	0.003	0.831	0.691	رفض
البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية	8.878	0.000	0.863	0.745	رفض

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن أثر المتغير المستقل (البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية) على المتغير التابع (فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة T المحسوبة هي (4.578)، وبمستوى دلالة (SIG T = 0.000)، وهو أقل من (0.05)، أما معامل الارتباط (R= 0.813)، فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2=0.661) وهي تشير إلى أن (66.1%) من التغير في فاعلية أعضاء هيئة التدريس يمكن تفسيره من خلال التغير في البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. وعليه نرفض الفرضية الفرعية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. كما أن أثر المتغيرات المستقلة الأخرى (البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية والبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية) على المتغير التابع (فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية) هو أثر ذو دلالات إحصائية، وعليه نرفض الفرضيات العدمية ونقبل الفرضيات البديلة.

ولمعرفة دور العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الاكاديمية والخبرة) في تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة

الأردنية، فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال الفرضيات الفرعية كما في الجداول(14-18).

الفرضية الرئيسة الثانية:

H_{02}: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq 0.05$) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الاكاديمية والخبرة).

تم إخضاع هذه الفرضية لاختبار (Independent (sample t-test لاختبار الفروق التي تعزى للجنس، في حين تم إخضاع بقية الفروق لاختبار (One-way ANOVA).

جدول رقم (14)

نتائج اختبار الفروق في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاردنية تعزى لمتغير الجنس

تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفرق	قيمة t	P – value
ذكور	2.7193	0.98146	0.4276	3.375	0.362
إناث	3.1469	0.91912			

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث حيث كانت قيمة (t= 3.375) وبمستوى دلالة (p-value =0.362) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية لم يتأثر بعامل الجنس.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار الفروق في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاردنية تعزى لمتغير العمر

العمر	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعاتMS	قيمة F المحسوبة	p-value
تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	7.341	3	2.447	2.573	0.054
	داخل المجموعات	296.764	312	.951		
	المجموع	304.104	315			

تم استخدام One way ANOVA لاختبار الفرضية، ونلاحظ أن قيمة F كانت قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) حيث بلغت(2.573) وبمستوى دلالة (p-value=0.054) وهي أكبر من(0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية لم يتأثر بعامل العمر.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار الفروق في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

العمر	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعاتMS	قيمة F المحسوبة	p-value
تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	9.792	3	3.264	3.460	0.017
	داخل المجموعات	294.312	312	0.943		
	المجموع	304.104	315			

يبين الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت قيمة F المحسوبة دالة عند مستوى

الدلالة ($p \leq 0.05$) وقد بلغت ما قيمته (3.640) وبمستوى دلالة (p-value=0.017) وهي أقل من (0.05) ، وهذا يعني أن رأي هيئة التدريس في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية تأثر بعامل الرتبة الأكاديمية. ولتحديد مصدر الاختلاف في تبنّي البنية التحتية لإدارة المعرفة، تم استخدام اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. وكما هو موضح بالجدول رقم (17).

جدول رقم (17)

نتائج اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاردنية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الفئة	المتوسط	مدرس	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ
		2.9959	2.9103	2.8888	2.5227
مدرس	2. 9959				
استاذ مساعد	2.9103	0.08562			
استاذ مشارك	2.8888	0.10708	0.02146		
استاذ	2.5227	*0.47320	0.38757	0.36611	

يظهر الجدول رقم (17) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول تبني نمط القيادة التحويلية بين المستجيبين من فئة الرتبة الأكاديمية (استاذ) والفئة (مدرس) بقيمة بلغت (0.47320) وذلك لصالح الفئة (مدرس). في حين لم تكن الفروق الأخرى بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في العينة ذات دلالة إحصائية. وهذا قد يعود إلى أنّ التقدم بالرتبة الأكاديمية تجعل عضو هيئة التدريس على دراية أكبر بالبنية التحتية لإدارة المعرفة التي تتم في الجامعة، مما يؤثر على الرأي بدرجة تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة لكون المعارف التي اكتسبها تختلف بمرور سنوات الخبرة.

جدول رقم (18)
نتائج اختبار الفروق في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاردنية تعزى لمتغير الخبرة

العمر	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعاتMS	قيمة F المحسوبة	p-value
تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	1.820	3	0.607	0.626	0.599
	داخل المجموعات	302.285	312	0.969		
	المجموع	304.104	315			

يبين الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاردنية تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة F المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($p\leq0.05$) بقيمة بلغت (0.626) وبمستوى دلالة (p-value=0.599) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية لم يتأثر بعامل الخبرة.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

تضمن الفصل السابق عرض تحليل لنتائج الدراسة وتفسيرها بالاستعانة بالمعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة على الاستبانة كما ظهر في الجداول الإحصائية المتبوعة بكل نتيجة، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وبيان " أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية "، وفي هذا الجزء عرضاً للنتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة على ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

5.1 نتائج الدراسة:

في ضوء نتائج إجابات اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن الذكور يشكلون ما نسبته (75.6%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث ما نسبته (24.4%) من العينة، وقد يعود هذا لسبق الرجل للمرأة لدخول سوق العمل، وبالتالي وصوله إلى مستويات ومراكز عليا قبل المرأة في بعض المجالات.
2. وأن فئة الأعمار (24–30 سنة) هي الفئة الأقل حيث بلغت نسبتها (10.1%)، بينما احتلت (30–40 سنة) الفئة العمرية الأكبر بنسبة (35.4%)، وقد نستدل من هذا على الإهتمام الملموس الذي أولته هذه الفئة وحرصها الكبير على إبداء الرأي.
3. كما تبيّن أن نسبة أستاذ مشارك هي النسبة الأعلى وتبلغ (29.1%)، بينما تصل نسبة مدرس إلى (17.7%) وهي الأقل بين الفئات الأربعة.
4. وأن الفئة التي تتراوح خبراتها ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الفئة الأكبر حيث بلغت(31.3%)، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب تكرار الفئات تعتبر متقاربة نوعاً ما، حيث بلغت الفئة الأقل ما نسبته (21.2%) وهي الفئة التي تتراوح خبراتها ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة).

5. كما وأظهرت النتائج أن تبني الجامعة الأردنية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) جاء متوسطاً، وأن بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية جاء في المرتبة الأولى، يليه بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية، تلاه في المرحلة الثالثة والأخيرة بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، واختلفت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (الزريقات،2011)، والتي دلّت النتائج على أن لمتغيرات إدارة المعرفة (البُعد التكنولوجي، البُعد الاجتماعي، البعد التنظيمي) تأثير في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية والتي تُعزز فاعلية المنظمة ونجاحها التنافسي، حيث احتل البُعد التكنولوجي المرتبة الأولى، تلاه متغير البُعد التنظيمي، وجاء في المرتبة الأخيرة البُعد الاجتماعي.
6. أظهرت النتائج أن لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) أثر في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية، وتنسجم نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العطوي، 2010) التي توصلت إلى وجود أثر لأبعاد وظائف إدارة المعرفة في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.
7. إن بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية هو البُعد الأكثر استخداماً من أبعاد إدارة المعرفة في التأثير في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Casida,2008)، والتي وجدت أن لبُعد الثقافة أثر في فاعلية المنظمة.
8. أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تُعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة)، واختلفت في نتائجها عن دراسة (مجيد، 2010) التي تناولت أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، والذي توصّل إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي والخبرة)، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في

تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي والخبرة).

9. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تُعزى للعامل الديمغرافي (الرتبة الأكاديمية)، حيث كانت قيمة F المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($P\leq 0.05$) بقيمة بلغت (3.640) وبمستوى دلالة (p-value=0.017) وهي أقل من (0.05). وهذا يعني أن رأي أعضاء هية التدريس في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تأثر بعامل الرتبة الأكاديمية، وأظهرت اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول تبني نمط القيادة التحويلية بين المستجيبين من فئة الرتبة الأكاديمية (استاذ) والفئة (مدرس) بقيمة بلغت (0.47320) وذلك لصالح الفئة (مدرس). في حين لم تكن الفروق الأخرى بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في العينة ذات دلالة إحصائية. وهذا قد يعود إلى أنّ التقدم بالرتبة الأكاديمية تجعل عضو هيئة التدريس على دراية أكبر بالبنية التحتية لإدارة المعرفة التي تتم في الجامعة، مما يؤثر على الرأي بدرجة تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة لكون المعارف التي اكتسبها تختلف بمرور سنوات الخبرة. واختلفت في نتائجها عن دراسة (صويص وآخرون،2011) التي تناولت عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، والذي توصّل إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من جوانب القصور التي من الممكن أن تحد من توجّه الجامعة الأردنية نحو إدارة المعرفة وهي:

1. لا يتوافر لدى الجامعة خطة إستراتيجية واضحة للإستفادة من المعرفة بحيث يتم تبادلها مع الأقسام الأخرى (شركاء / مجموعات).
2. أن غالبية الأقسام لا تقوم باستخدام التكنولوجيا التي بدورها تقوم بإسترجاع واستخدام المعرفة عن الاقسام الأخرى، حيث لا بد من استخدامها لما لها من أهمية أن تكون الأقسام على علم ودراية بما تقوم به الأقسام والكليات الأخرى من إنجازات ومهام، للإستفادة منها من جهة، ولتسهيل عملية تبادلها من جهة أخرى.
3. أن الجامعة لا تستخدم التكنولوجيا التي تتيح التعلم من مصدر واحد في وقـــــت واحــــــد (مثل : قواعد البيانات) كما يجب.
4. أن هيكلية الأقسام بالجامعة لا تعطي أهمية كافية لتشكيل التحالفات الاستراتيجية مع الأقسام الاخرى.
5. أن هيكلية الأقسام بالجامعة لا تساهم في تبسيط عملية تبادل المعارف خارج الحدود الوظيفية.
6. أن بعض الأقسام بالجامعة قلّما تقوم بتحسين مقدرتها على تسويق الابتكارات الجديدة، والتي بدورها تساهم في نشر المعرفة.

5.2 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة الحالية بما يأتي:

1. تأسيس إدارة مستقلة في الجامعة تحت اسم "إدارة المعرفة"، حيث تظهر في الهيكل التنظيمي وتقوم على أساس تبادل المعرفة والخبرات الشخصية حيث تكون داعمة للمشاركة وتقاسم المعرفة.
2. ضرورة تشجيع الإدارة العليا لتكوين جماعات الممارسة والتي تُعنى بمساعدة العاملين في تبادل الأفكار والمعارف وزيادة ثقافتهم التنظيمية، كما يجب دعم هذه الجماعات بتوفير ما تحتاجه من موارد ومستلزمات وتشجيع الرجوع إليها والإستعانة بها للاستفادة منها في تقديم النصح والمشورة.
3. العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والدوائر والوحدات الإدارية والإستفادة منها، مع ضرورة تعيين مدراء يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.
4. تبني أساليب وبرامج الكترونية حديثة تساهم في عملية تسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات في الجامعة.
5. نشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس وترسيخ فكرة مشاركة المعرفة داخل الجامعة، والعمل على خلق ثقافة داعمة ومشجعة لإنتاج المعرفة وتبادلها.
6. عقد اجتماعات ولقاءات دورية في الأقسام، يتم من خلالها تناول كل ما هو جديد من خبرات ومعارف، ليتم استفادة كافة الأطراف منها، على أن يتم الإحتفاظ بها بقواعد بيانات وبرامج خاصة، حتى يسهُل الرجوع إليها عند الحاجة للإستفادة منها.

5.3 الدراسات المستقبلية المقترحة:

في ضوء ما سبق توصي الدراسة الحالية بما يأتي:

1. إجراء دراسات وصفية، لتحديد فيما إذا كانت هنالك أبعاد أخرى لإدارة المعرفة تؤثر في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.
2. لا بد للجامعة من زيادة استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات، لما لها من تأثير قوي على إبداع الموظفين وبالتالي ينعكس على فاعلية المنظمة.
3. إعداد خطط ورسم سياسات تدريبية حول تقنيات إدارة المعرفة والتي تشمل تصميم البرامج التدريبية ومن ثم تنفيذها ومتابعتها وتقييمها.
4. إجراء دراسة تبحث في سبب إجماع المبحوثين على الدرجات المتوسطة في استجاباتهم لفقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية.
5. دراسة المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية.

المراجع:

المراجع العربية:

أبو عجمية، شروق (2013)، **التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة تحليلية لآراء العاملين،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البطاينة، محمد تركي والمشابقة، زياد محمد(2010) ،**ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق،** ط(1)، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

البلوي، حسين (2014)، **أنموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحنيطي، محمد (2013) ، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. **العلوم الإدارية،** 40 (1)، 104-126.

الديحاني، محمد شباب (2011)، **أثر فاعلية تطبيق البرامج التدريبية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الزبون، محمد والشيخ، منال (2015)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، **مجلة العلوم التربوية،** 42 (2)، 461-480.

الزريقات، خالد (2011)، أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية. **العلوم الإدارية ،** 38 (2)، 454-479.

الزطمة، نضال محمد (2011)، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزعبي،خالد والزيدي، زينب (2012). أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، 8 (4)، 653-695.

الزيادات، محمد عواد (2008)، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط(1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السكري، عادل (1999)، **نظرية المعرفة**، القاهرة :الدار المصرية اللبنانية.

السيايدة، نوال، مساعده، رائد، الزعبي، زعبي (2015)، القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، 11(1)، 23-57.

الشيخ، منال محمود(2012)، **أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والإتجاهات الإدارية الحديثة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشيخي، حسين(2014)، **دور مقترح لإدارة المعرفة في رفع الأداء الإداري للإداريين الأكاديميين في جامعات منطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العبداللات، عبير حميد(2014)، **درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في عمَّان الثانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العطوي، فهد محمد(2008)، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العلي، عبد الستار وقندلجي، عامر إبراهيم والعمري، غسان(2006)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط(1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العنزي، وآخرون (2009)، **فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري الفكر الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الكريمين، رائد، عبدالرحمن، ايمان، وتادرس، ابراهيم (2014)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. **المجلة العربية للدراسات المعلوماتية**، 4 ، 67-87.

المغربي، عبد الفتاح(2002)، **نظم المعلومات الإدارية**، القاهرة: المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع.

الملكاوي، إبراهيم(2007)، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ط(1)، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

المهيرات، عماد علي(2009)، **أثر التمكين على فاعلية المنظمة، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

النجار، عادل (2013)،**أنموذج قيادي تربوي مقترح لمديري المدارس الثانوية لرفع أداء المعلمين المهني في ضوء إدارة المعرفة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بوعشة، مبارك ومنصور، ليليا (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. **المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الادارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.

تقريرالمعرفة العربي (2014)، **الشباب وتوطين المعرفة**. دبي: دار الغرير.

حرب، محمد(2013)، **تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.

حريم، حسين والخشالي، شاكر (2006). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة. **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات**، 8 (1)، 171-141.

حمدان، وسيم(2013)، **أثر إدارة المعرفة على رضا العاملين: دراسة تطبيقية على منظمات القطاع العام الخدمية في سورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

خوين، سندس رضيوي (2009)، **الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

شيشون، بوعزيز (2011)، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن، بولاية بسكرة-الجزائر، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، (10)، 45-88.

صويص،راتب، فلاق، محمد، بوقجاني، جناة وأبو حماد، أيمن (2011)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، 7 (4)، 511-526.

طه، أنوار ويوحنا، جليلة (2013)، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي**:** دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل. **تنمية الرافدين**،35 (112)، 221-239.

عباينة، رائد وحتاملة،ماجد (2013)، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن. **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، 9 (4)، 651-670.

قديد، فوزية (بدون سنة)، دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع: دراسة ميدانية في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (جامعة الجزائر 3)، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، العدد الإقتصادي (18)، 213-231.

مجيد، بي كرد عبدالله (2010)، **أثر إدارة المعرفة على التميُّز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

مرعي، جعفر ونجم، أحمد (2013)، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل. **مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية**، 5 (10).

المراجع الأجنبية:

Becerra-Fernandez, I. and Sabherwal, R. (2010), **Knowledge Management: Systems and Processes,** M.E. Sharpe.

Brown, S. Dennis, A. Burley, D. and Arling, P. (2013), Knowledge Sharing and Knowledge Management System Avoidance: The Role of Knowledge Type and the Social Network in Bypassing an Organizational Knowledge Management System. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, 64 (10), 2013-2023.

Casida, Jessie. (2008), Linking Nursing Unit's Culture To Organizational Effectiveness: A Measurement Tool. **Nursing Economic**, 26 (2), 106-110.

Chatterjee, S. (2014), Managing Constraints and Removing Obstacles to Knowledge Management. **The IUP Journal of Knowledge Management**, 12(4), 24-38.

Cho, T. (2011), **Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance: An Investigation into the effects of Knowledge Infrastructure and Processes on Organizational Performance.** Unpublished Doctoral Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, USA.

Gold, A. Malhotra, A. and Segars, A. (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information Systems**, 18 (1), 185-214.

Hajir, Jinan (2015), **The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Innovation at Mobile Telecommunication Companies in Jordan,** Unpublished master's thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.

Jagasia, J. Baul, U. and Mallik, D. (2015), A Framework for Communities of Practice in Learning Organizations. **Business Perspectives and Research**, 3 (1) 1–20.

Khalifa, M. and Liu, V. (2003), Determinants of Successful Knowledge Management. **Electronic Journal on Knowledge Management**, 1 (2), 103-112.

King, William (2009), Knowledge Management and Organizational Learning. **Annals of Information Systems,** 4, 3-13.

Krejcie, R. and Morgan, D. (1970), Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.

Likert, R. (1932), A Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, 140, 1-55.

Mageswari, S, Sivasubramanian, and C, Dath, T(2015), Knowledge Management Enablers, Processes and Innovation in Small Manufacturing Firms: A Structural Equation Modeling Approach. **The IUP Journal of Knowledge Management**, 13 (1), 33-58.

Mathew, V, (2008), Knowledge Management Progression, Issues and Approaches for Organizational Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda, **The Icfai Journal of Knowledge Management**, 6 (1).

Piertzak, M. Jalosinski, K. Paliszkiewicz, J. and Brzozowsk, A. (2015), A Case Study of Strategic Group Map Application Used as a Tool for Knowledge Management. **Journal of Computer Information Systems**, 55 (2), 68-77.

Pugna, I. and Boldeanu, D. (2014), Factors Affecting Establishment of An Institutional Knowledge Management Culture – A Study of Organizational Vision. **Journal of Accounting & Management Information Systems**, 13 (3), 559-583.

Rašula, J. Vukšić, V. and Štemberger, M. (2012), The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. **Economic and Business Review**, 14 (2), 147-168.

Riaz, M. and Khalili, M. (2014), Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making in Services Providing Organizations: Moderating Role of Knowledge Management Processes**. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences,** 8 (2), 355-364.

Sekaran, U., and Bougie, R. (2013), **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, (6th edition), New York :Willey.

Stewart, T. A., **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Doubleday, New York, 1997.

Uriarte, Filemon A. (2008), **Introduction to Knowledge Management**, 2, Indonesia: ASEAN Foundation.

الملاحق:

ملحق رقم (1)

الاستبانة باللغة العربية:

السيدات / السادة أعضاء هيئة التدريس المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية الجامعة الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تتكون هذه الاستبانة من جزئين ، الجزء الأول يتضمن فقرات تعكس العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة، والجزء الثاني يتضمن فقرات الاستبانة المتعلقة بأسئلة الدراسة. لذا يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، لما لذلك من أثر كبير في صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلاّ لأغراض البحث العلمي. نقدّر لكم تعاونكم معنا في هذه الدراسة وأنا على أتم إستعداد لتزويدكم بنسخة من نتائج الدراسة بعد إتمامها لتعم الفائدة.

إذا لديك أية أسئلة أو تعليقات حول الاستبيان الرجاء عدم التردد الاتصال بالباحثة عن طريق:

الهاتف الخلوي: 0795789089

الايميل الإلكتروني: Balsam_Mikkawi@yahoo.com

كذلك لتسهيل حصولكم على نتائج الدراسة، أرجو تزويدنا ب:

اسم الكلية:

اسم القسم:

الايميل الشخصي:

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: بلسم مكاوي

الجزء الأول : العوامل الديموغرافية

يرجى التكرم بوضع علامة (√) داخل القوس المقابل للإجابة المناسبة:

أ- الجنس

( ) ذكر. ( ) أنثى.

ب- العمر

( ) من 24 إلى أقل من 30 سنة. ( ) من 30 إلى اقل من 40 سنة.

( ) من 40 إلى أقل من 50 سنة. ( ) من 50 سنة فأكثر.

ت- الرتبة الأكاديمية

( ) مدرس ( ) أستاذ مساعد ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ

ث- الخبرة

( ) خمسة سنوات فاقل ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات

( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الرجاء تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على العبارات التالية بوضع إشارة (√) في المكان المناسب والذي تتمثّل في الخيارات التالية:

(1) لا أوافق بشدة	(2) لا أوافق	(3) محايد	(4) أوافق	(5) أوافق بشدة

	البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية:	1	2	3	4	5
1	القسم الذي أعمل به لديه قواعد واضحة لصياغة المعرفة وتصنيفها من خلال وسائل تكنولوجية مثل نظم قواعد البيانات المختلفة.					
2	القسم الذي أعمل به يستخدم الانظمة والتكنولوجيا لمراقبة موقعها التنافسي بين شركائها من خلال ترتيبها التنافسي في العالم حسب تصنيف شنغهاي او QS.					
3	القسم الذي أعمل به لديه انظمة تكنولوجية تساعد في التواصل ما بيننا داخل القسم.					
4	القسم الذي أعمل به لديه انظمة تكنولوجية تساعد في التواصل ما بيننا خارج القسم.					
5	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا كمجموعة التعلم من مصدر واحد في وقت واحد (مثل : قواعد البيانات).					
6	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا كمجموعة التعلم من عدة مصادر في أوقات مختلفة (مثل: تصفح الانترنت والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات).					
7	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا البحث عن المعرفة الجديدة.					
8	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم بتحديد مصدر معلومة معينة سواء من اشخاص، قاعدة بيانات أم نظام معين.					
9	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم باسترجاع واستخدام المعرفة عن القسم والخدمات التي يقدمه.					
10	القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم باسترجاع واستخدام المعرفة عن الاقسام الاخرى.					

11	القسم الذي أعمل به لديه التكنولوجيا والتي تتيح انشاء فرص جديدة مع الاقسام الاخرى.					
	البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية:	1	2	3	4	5
12	هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل تبادل وتشارك المعرفة.					
13	هيكلية القسم الذي أعمل به تعزز العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي.					
14	هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في التعرف على المعارف الجديدة.					
15	هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في انشاء معارف جديدة.					
16	هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل مقدرتنا على انشاء معارف جديدة.					
17	هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في تبسيط عملية تبادل المعارف خارج الحدود الوظيفية.					
18	هيكلية القسم الذي أعمل به لديه العديد من التحالفات الاستراتيجية مع الاقسام الاخرى.					
19	هيكلية القسم الذي أعمل به يشجعنا على البحث واستكشاف ومعرفة الاخطاء.					
20	كثيرا ما يقوم رئيس القسم الذي أعمل به بتفقد ومتابعة الاخطاء.					
21	هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل انتقال المعلومات والمعارف خارج حدود القسم.					
22	التواصل مع الزملاء داخل القسم الذي أعمل به متاح دائما وبسهولة.					
	البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية:	1	2	3	4	5
23	الزملاء في القسم الذي أعمل به لديهم الوعي الكافي باهمية المعرفة لنجاح القسم.					
24	يوجد في القسم الذي أعمل به مشاركات على مستوى عال لالتقاط ونقل المعرفة.					
25	يتم تشجيع زملاء العمل في القسم الذي أعمل به على استكشاف و معرفة تجارب الاخرين.					
26	القسم الذي أعمل به يولي اهمية للتدريب والتعلم اثناء العمل.					
27	الزملاء في القسم الذي أعمل به يتم اشهار قيمتهم بسبب خبراتهم الفردية.					
28	القسم الذي أعمل به يشجع الزملاء على الاستفسار والاستعلام وطرح الاسئلة عند الحاجة.					
29	القسم الذي أعمل به يشجع الزملاء على العمل والتواصل مع اشخاص من خارج نطاق القسم.					
30	القسم الذي أعمل به لديه رؤية واضحة المعالم.					
31	القسم الذي أعمل به لديه اهداف واضحة ومحددة.					
32	القسم الذي أعمل به يقوم بتبادل المعرفة مع اقسام اخرى (شركاء / مجموعات).					
33	فوائد مشاركة المعرفة في القسم الذي أعمل به تفوق التكاليف المترتبة على ذلك.					
34	تثمن الادارة العليا القسم الذي أعمل به وتدعم دور المعرفة في نجاح القسم.					
	فاعلية الجامعة:	1	2	3	4	5
35	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على ابتكار خدمات جديدة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.					
36	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تنسيق جهود التطوير بين القسم والاقسام المختلفة الاخرى.					

37	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على اكتشاف فرص عمل جديدة في السوق يتم من خلالها تقديم خدمات جديدة.					
38	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تسويق الابتكارات الجديدة.					
39	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.					
40	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على توقع المفاجآت و التنبؤ بالازمات.					
41	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به لديه بتحسين مقدرته على تكييف اهدافه ليتناسب واهداف سوق العمل.					
42	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته وسرعة استجابته لمتطلبات سوق العمل.					
43	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على الاستجابة لاي معلومات جديدة في سوق العمل.					
44	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل الجديدة.					
45	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تجنب تكرار المبادرات المقترحة.					
46	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تنظيم وتنسيق عملياته الداخلية.					
47	على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على التقليل من التكرار غير المبرر للبيانات وذلك من خلال استخدام قواعد البيانات.					

ملحق رقم (2)

الاستبانة باللغة الإنجليزية:

Dear Sir/Madam,

The aim of this questionnaire is to investigate the impact of knowledge management infrastructure on organizational effectiveness: An empirical study on academic staff at the University of Jordan.

Please be assured that any information you provided in this questionnaire is STRICTLY CONFIDENTIAL. Neither you nor your department will be identified in any instance; only aggregated data will be analyzed.

If you have any questions or comments about the questionnaire, please do not hesitate to contact the researcher by:

Mobile: 0795789089
Email: Balsam_Mikkawi@yahoo.com

MS.c. Candidate at University of Jordan Business School

"Thank you very much for your cooperation and assistance"

Please tell us about yourself and your background.

Faculty:
Department:
Email:

Gender: ☐ Male ☐ Female

Age: ☐ 24- less than 30 ☐ 30- less than 40 ☐ 40- less than 50 ☐ More than 50

Academic ranking:	☐ Lecturer ☐ Associate professor	☐ Assistant professor ☐ Professor
Years of experience:	☐ Less than 5 Years ☐ 10- less than15 Years	☐ 5- less than 10 Years ☐ More than 15 Years

Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements by marking (√) at the appropriate answer. The scale can be interpreted as:
(1) Strongly disagree (2) Disagree (3) Medium (4) Agree (5) Strongly agree

#	***Technological Knowledge Management Infrastructure:***	1	2	3	4	5
1	The department I work for has clear rules for formatting and categorizing its knowledge.					
2	The department I work for uses technology that allows it to monitor its competition and business partners.					
3	The department I work for uses technology that allows us to collaborate with others inside the department.					
4	The department I work for uses technology that allows us to collaborate with others outside the department.					
5	The department I work for uses technology that allows us in multiple locations to learn as a group from a single source or at a single point in time.					
6	The department I work for uses technology that allows us in multiple locations to learn as a group from a multiple source or at multiple points in time.					
7	The department I work for uses technology that allows it to search for new knowledge.					
8	The department I work for uses technology that allows it to map the location (i.e. an individual, specific system, or database) of specific types of knowledge.					
9	The department I work for uses technology that allows it to retrieve and use knowledge about its services and processes.					
10	The department I work for uses technology that allows it to retrieve and use knowledge about its markets and competition.					
11	The department I work for uses technology that allows it to generate new opportunities in conjunction with its partners.					

	Structural Knowledge Management Infrastructure:	1	2	3	4	5
12	The structure of the department I work for facilitates interaction and sharing of knowledge.					
13	The structure of the department I work for promotes collective rather than individualistic behavior.					
14	The structure of the department I work for facilitates the discovery of new knowledge.					
15	The structure of the department I work for facilitates the creation of new knowledge.					
16	The structure of the department I work for bases our performance on knowledge creation.					
17	The structure of the department I work for designs processes to facilitate knowledge exchange across functional boundaries.					
18	The structure of the department I work for has a large number of strategic alliances with other departments.					
19	The structure of the department I work for encourages us to go where they need for knowledge for errors/mistakes.					
20	The head of the department I work for frequently examines knowledge for errors/mistakes.					
21	The structure of the department I work for facilitates the transfer of new knowledge across structural boundaries.					
22	My colleagues of the department I work for are readily accessible.					
	Cultural Knowledge Management Infrastructure:	1	2	3	4	5
23	My colleagues of the department I work for understand the importance of knowledge to corporate success.					
24	In the department I work for, high levels of participation are expected in capturing and transferring knowledge.					
25	My colleagues of the department I work for are encouraged to explore and experiment.					
26	In the department I work for, on-the-job training and learning is valued.					
27	My colleagues of the department I work for are valued for their individual expertise.					
28	My colleagues of the department I work for are encouraged to ask others for assistance when needed.					
29	My colleagues of the department I work for are encouraged to discuss their work and interact with people in other workgroups.					
30	In the department I work for, overall vision is clearly stated.					

31	In the department I work for, overall objectives are clearly stated.					
32	In the department I work for, Knowledge is shared with other organizations (e.g., partners, trade groups).					
33	In the department I work for, the benefits of sharing knowledge compensate the costs.					
34	In the department I work for, senior management clearly supports the role of knowledge in our department's success.					
	Organizational Effectiveness:	1	2	3	4	5
35	Over the past two years, the department has improved its ability to innovate new services.					
36	Over the past two years, the department has improved its ability to coordinate the development efforts of different units.					
37	Over the past two years, the department has improved its ability to anticipate potential market opportunities for new services.					
38	Over the past two years, the department has improved its ability to rapidly commercialize new innovations.					
39	Over the past two years, the department has improved its ability to adapt to unanticipated changes.					
40	Over the past two years, the department has improved its ability to anticipate surprises and crises.					
41	Over the past two years, the department has improved its ability to quickly adapt its goals and objectives to industry/market changes.					
42	Over the past two years, the department has improved its ability to decrease market response times.					
43	Over the past two years, the department has improved its ability to react to new information about the industry or market.					
44	Over the past two years, the department has improved its ability to be responsive to new market demands.					
45	Over the past two years, the department has improved its ability to avoid overlapping development of corporate initiatives.					
46	Over the past two years, the department has improved its ability to streamline its internal processes.					
47	Over the past two years, the department has improved its ability to reduce redundancy of information and knowledge.					

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

1. الأستاذ الدكتور موسى اللوزي
2. الدكتور زعبي الزعبي
3. الدكتور طالب عوض
4. الدكتور بدر عبيدات
5. الدكتور خلف الحديد
6. الدكتور محمود مقابلة
7. الدكتور أيمن العبدالله
8. الدكتور أشرف بني محمد
9. الدكتور هاني الطويل

THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INFRASTRUCTURE ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: AN EMPIRICAL STUDY ON ACADEMIC STAFF AT THE UNIVERSITY OF JORDAN

By
Balsam Mikkawi

Supervisor
Dr. Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh

ABSTRACT

The aim of this research is to explore the impact of knowledge management infrastructure (information and communication technology, Organizational culture, Organizational structure) on The University of Jordan Effectiveness. A total of 316 questionnaires containing 47 items were used to collect information from the respondents. Multiple and simple linear regression analysis were conducted to test the research hypotheses.

Results of the current study revealed that there is significant positive impact of KM infrastructure on effectiveness. The results of the current study have many managerial implications for organization. If the university wants to enhance its effectiveness, it must have to work on maintaining the efficient KM infrastructure by encouraging the top management to implement knowledge management which facilitates exchanging information, ideas and experiences. And remove barriers which may hind information accessible. When organizations have efficient KM infrastructure, these eventually increase innovation and organizations will remain competitive in the industry.